Praterinsel 3 - 4, 80538 München
Tel: +49 (89) 21034-211
Fax +49 (89) 21034-210
www.alphazirkel.de

Auflage: 2.500

Familienunternehmen im Zeichen des Wandels

Beiträge zu Fragen der strategischen Konsolidierung, der Finanzierung und des Generationenwechsels

---

Herausgeber: Andreas E. Mach

Inhalt

Vorwort

Familienunternehmer schaffen Werte und Jobs. Über Generationen sind sie oft in Nischen des globalen Marktes tätig und verteidigen ihre Marktstellung. Sie investieren in Innovation und Qualität, sind Motor der Konjunktur, dynamisch, kompetent und mutig. Familienunternehmer schaffen Identifikation bei Mitarbeitern und Kunden, sie sind Garant für Kontinuität und tragen oft den Namen ihrer Marke. Damit sind sie eine Art Universaltalent in der Unternehmensführung, in der Produktentwicklung und im Marketing. Wir können viel lernen von Familienunternehmern und gerade Konzerne sollten in Sachen Werte und Unternehmensethik sich den Familienunternehmer gelegentlich zum Vorbild nehmen.

Dennoch gibt es Themen, die bei Familienunternehmern häufig nicht so hoch im Kurs stehen. Die Unternehmensfinanzierung, die Nachfolgeregelung, die Beschäftigung mit Eigenkapital und vor allem die Auseinandersetzung mit dem Kapitalmarkt, mit Private Equity sind für viele Familienunternehmer Fragen, die manche scheuen wie der Teufel das Weihwasser. Gerade deshalb hat sich der AlphaZirkel als Diskussions- und Informationsplattform zum Ziel gesetzt, diese Themen anzusprechen und zu diskutieren, die für die Zukunftssicherung des Familienunternehmens von so herausragender Bedeutung sind.

Der AlphaZirkel, das Forum für Familienunternehmer im Palais Montgelas, ist eine unabhängige Arbeitsgemeinschaft geschaffen von Unternehmern für Unternehmer. Zwölf Initiatoren finanzieren ein anspruchsvolles Programm aus Unternehmerabenden zu aktuellen Themen der Zukunftssicherung im Familienunternehmen. Der AlphaZirkel Junior, eine Workshop-Reihe für die nachfolgende Unternehmergeneration, ergänzt diese Veranstaltungen. Weiterhin finanziert der AlphaZirkel Studien und Umfragen über Familienunternehmen. Mit dieser Publikation legt er erstmals auch eine Sammlung von Artikeln vor, die Referenten und Initiatoren des AlphaZirkel zu Themen verfasst haben, die in den Unternehmerabenden diskutiert worden sind. Falls Sie Fragen oder Anregungen zu einem der Beiträge haben, wenden Sie sich bitte gerne jederzeit damit an uns.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre und würden uns freuen, Sie bei den AlphaZirkel-Unternehmerabenden begrüßen zu dürfen.

Andreas E. Mach

Prof. Dr. Dr. Ann-Kristin Achleitner und

Dipl.-Kfm. Oliver Klöckner

Finanzierung von Familienunternehmen: Wunderwaffe oder Achillesferse

Lange Zeit hat die Betriebswirtschaftslehre Familienunternehmen vernachlässigt. Erst in den 1970er Jahren begab sich eine Gruppe von Wissenschaftlern an diese Unternehmensart – dies obwohl die Mehrheit der registrierten Unternehmen in Deutschland, der Europäischen Union und den meisten Industrieländern Familienunternehmen sind. Dabei wird unter einem Familienunternehmen ein solches Unternehmen verstanden, auf das eine Familie durch Eigentum, Kontrolle und Managementbeteiligung einen maßgeblichen Einfluss ausübt.

Was hat man bisher herausgefunden? Familienunternehmen unterscheiden sich von Nichtfamilienunternehmen, so viel lässt sich schon sagen. Worin? – Darüber gibt es bereits einige erste Forschungsergebnisse, aber es gilt noch viel Unbekanntes zu erklären.

Jeder Unternehmer wird sich in einigen der folgenden Aussagen wieder finden, andere mögen ihm fremd erscheinen – dies ist die Folge daraus, dass die Wissenschaft in ihren Analysen einen Querschnitt durch alle Familienunternehmen zieht. Die so gewonnenen allgemeinen Erkenntnisse sollten alle möglichen Ausprägungen der Vielfalt an Familienunternehmen widerspiegeln, treffen in ihrer Gesamtheit jedoch wohl auf nur wenige Unternehmen zu.

Dieser Beitrag gibt einen kurzen Überblick über den Stand der Forschung zur Finanzierung von Familienunternehmen. Dabei werden zunächst die Ziele bei der Führung von Familienunternehmen dargestellt – sie sind eine unerlässliche Erklärungsgrundlage, auf die im weiteren Verlauf immer wieder zurückverwiesen wird. Dann werden die Eigentumsanteile der Familie dargelegt, die dieser erlauben, ihre Ziele zu verfolgen, sowie die Finanzierungsziele, um die Eigentumsanteile und das Fortbestehen des Unternehmens abzusichern. Hierauf werden die hieraus folgende Finanzierungsstruktur sowie die beeinflussende Kapitalzufuhr und -entnahme behandelt. Schließlich werden Vor- und Nachteile der Finanzierung für das Familienunternehmen diskutiert.

Ziele von Familienunternehmen im Allgemeinen

Hinsichtlich der Unternehmensziele unterscheiden sich Familienunternehmen sehr stark von Nichtfamilienunternehmen. Nichtfamilienunternehmen sind überwiegend auf die Gewinnerwirtschaftung ausgerichtet und verfolgen somit rein finanzielle Ziele. Familien sehen in ihrem Familienunternehmen jedoch mehr als eine bloße ökonomische Einheit. Die Eigentumsrechte garantieren der Familie die Freiheit, eigene Ziele zu setzen und somit Familienwerte in die Unternehmenskultur und die Zielfunktion des Unternehmens einzubringen.
Mögliche Ziele bei der Führung von Familienunternehmen sind die folgenden – dabei ist zu beachten, dass wohl kaum ein Familienunternehmen alle diese Ziele zugleich verfolgt:

Bewahrung der Eigentümerschaft

Die Zügel des Unternehmens nicht aus der Hand zu geben, ist eines der häufigsten und bedeutsamsten Ziele bei der Führung von Familienunternehmen. Dies soll sicherstellen, dass das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt an die nächste Generation übergeben werden kann.

Tradition

Vor allem Nachfahren der Gründergeneration sehen sich verpflichtet, Familienwerte und die spezielle Unternehmenskultur zu bewahren – selbst dann, wenn dies notwendigen Anpassungen an die Wettbewerbssituation entgegensteht.

Image/Reputation des Unternehmens oder seiner Produkte

Für einige Familienunternehmen spielt das Ansehen des Unternehmens oder seiner Produkte eine zentrale Rolle. Einige Familienunternehmen neigen jedoch zur Übertreibung und entwickeln Produkte, die über die Kundenbedürfnisse hinausgehen, oder investieren zu viel in Entwicklung und zu wenig in Marketing und Absatz.

Selbstverwirklichung

Manager aus dem Familienkreis sehen ihre Arbeit als persönliche Herausforderung und schätzen die Freiheiten ihrer Position in Verbindung mit der Eigentümerschaft. Der persönliche Status von solchen Unternehmensführern basiert auf dem Erfolg und der Bedeutung ihres Unternehmens.

Beschäftigung für Familienmitglieder

Häufig werden in Familienunternehmen die obersten Managementpositionen bevorzugt durch Familienmitglieder besetzt. Darüber hinaus haben empirische Studien belegt, dass zahlreiche Familienunternehmen Familienmitgliedern ein „Geburtsrecht" auf Beschäftigung innerhalb des Unternehmens zugestehen.

Philanthropie

Einige Familienunternehmen sind von Gefühlen der Verantwortung für Mitarbeiter und das sie umgebende Umfeld gekennzeichnet.

Neben all diesen nicht finanziellen Zielen strebt das Familienunternehmen aber auch nach Profit, um das Fortbestehen des Unternehmens zu sichern sowie das Vermögen der dahinter stehenden Familie zu mehren. Die jeweilige Gewichtung von finanziellen und nicht finanziellen Zielen hängt von Einfluss und Absichten der Familie ab: Erfahrungsgemäß verfolgen Unternehmen, die sich nicht mehr zu 100 Prozent in Familienhand befinden, verstärkt finanzielle Ziele, wohingegen Familienunternehmen, deren Eigentümerstruktur weniger stark verwässert ist, neben den finanziellen Zielen die nichtfinanziellen Ziele stärker verfolgen.

Eigentumsanteile in Familienunternehmen

Wie zuvor erwähnt, bedarf ein Unternehmen einer überdurchschnittlichen Autonomie von den rein auf Profitmaximierung ausgerichteten Interessen gewöhnlicher Investoren, um diese Vielfalt an Zielen zu verfolgen. In Familienunternehmen wird diese Autonomie sichergestellt durch einen wesentlichen Eigenkapitalanteil der Familie: Laut einer Studie von Klein befinden sich 80 Prozent aller Familienunternehmen zu 100 Prozent im Familienbesitz und wei-

tere 18 Prozent dieser Unternehmen zu mehr als 50 Prozent (siehe Abbildung 1).

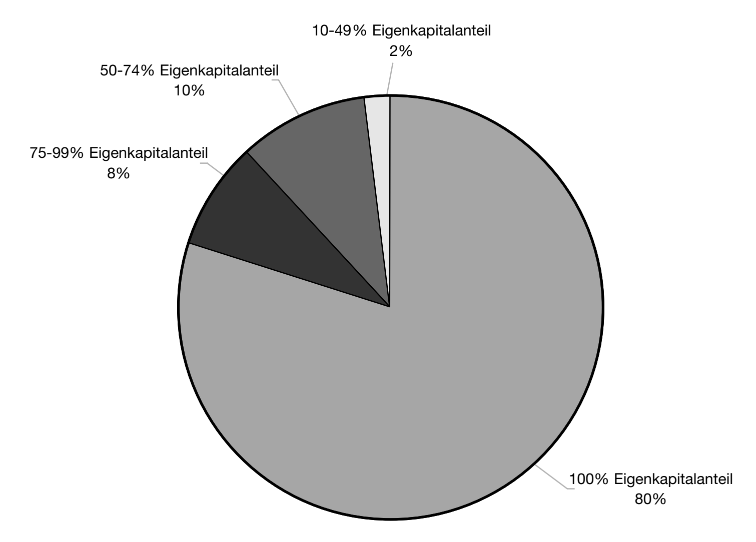


Abbildung 1:
Eigentumsanteile deutscher Familienunternehmen in Familienbesitz
Quelle: Klein (2004), S. 109

Ziele der Finanzierung im Speziellen

Die Bewahrung dieses dominierenden Einflusses auf das Familienunternehmen wurde bereits weiter oben als ein Ziel der Familie genannt und bestimmt neben betriebswirtschaftlichen Erwägungen die Finanzierungsziele:

Eine Verwässerung des Eigentums soll möglichst vermieden werden
Für Familienunternehmer ist das Eigentum häufig mehr als eine finanzielle Anlage – Eigentum ist das Instrument, um über die Geschicke des Unternehmens zu bestimmen und ist somit Teil des Schaffens und Wirkens des Unternehmers. Dieses Finanzierungsziel erwächst unmittelbar aus dem zuvor dargestellten Ziel der Familie, die Eigentümerschaft zu bewahren.

Externe Kapitalgeber sollen möglichst keinen Einfluss auf Entscheidungen des Unternehmens erhalten
Dies ist ein sehr bedeutsamer Punkt für die Eigentümerfamilie, weil ein Kontrollverlust möglicherweise mehrere Familienziele gefährden kann, wie Bewahrung der Tradition, Image und Reputation oder Beschäftigung für Familienmitglieder. Da Eigentumsrechte und Kontrollrechte nicht zwangsläufig übereinstimmen, ist die Sicherung des kontrollierenden Einflusses durch die Familie als eigenes Ziel zu sehen.

Niedrige Finanzierungskosten
Familienunternehmen sind sehr kostenbewusst, da alle Entscheidungen direkt das Familienvermögen betreffen.

Verfügbarkeit und Flexibilität
Familienunternehmen sind sehr auf ihre Unabhängigkeit bedacht und warten daher nur ungern auf die Zuteilung von Krediten oder Zahlungseingänge. Sie schätzen darüber hinaus die Möglichkeit, vorzeitig einen Vertrag zu kündigen, ohne dass hierdurch zusätzliche Kosten entstehen.

Niedrige oder keine Besicherung
Besicherungen aus dem Privatvermögen erhöhen das Risiko, welchem sich die Familie aussetzt – gerät das Unternehmen in Schieflage, so ist nicht nur das im Unternehmen gebundene Vermögen gefährdet, sondern auch das verfügbare Familienvermögen.

Zuverlässigkeit der Finanzierung
Die Sicherheit der Finanzierung des Familienunternehmens soll nicht durch kurzfristige Kündbarkeit von Finanzierungsabsprachen gefährdet werden.

Während jedes Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Finanzierungsziele verfolgt, birgt diese Menge an Zielen speziell für Familienunternehmen eine Gefahr: Im Vergleich zu kapitalmarktorientierten Unternehmen haben nur wenige Familienunternehmen eine klare, systematische Finanzierungsstrategie definiert. Dies jedoch kann inkonsistente und nicht optimale Entscheidungen hinsichtlich der Finanzierung nach sich ziehen.

Kapitalstruktur von Familienunternehmen

Die zuvor genannten Finanzierungsziele werden von jedem Familienunternehmen unterschiedlich stark gewichtet. Dies führt dazu, dass keine einheitliche Form der Finanzierungsstruktur von Familienunternehmen erkennbar ist. Die in Abbildung 2 aufgeführte Übersicht über die Eigenkapitalquoten in deutschen Familienunternehmen verdeutlicht dies.

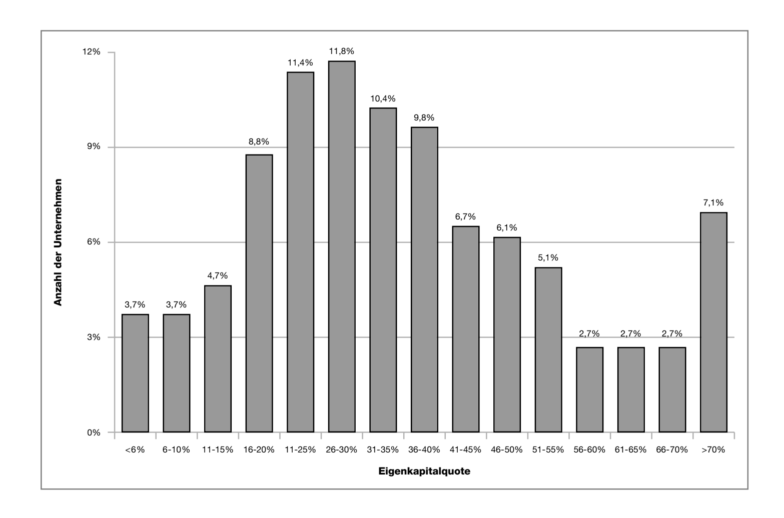


Abbildung 2: Eigenkapitalquoten deutscher Familienunternehmen
Quelle: Redlefsen, Eiben (2006), S. 3

Diese Ergebnisse aus einer Studie von Redlefsen, Eiben widerlegen die chronische Eigenkapitalschwäche, welche häufig in einem gleichmachenden Atemzug für Mittelstand und Familienunternehmen verwendet wird. Die durchschnittliche Eigenkapitalquote liegt demnach bei 36,3 Prozent. Dabei scheint die Unternehmensgröße (nach Umsatz gemessen) keinen deutlichen Einfluss auf die Eigenkapitalquote zu haben: So lag in zuvor erwähnter Studie die durchschnittliche Eigenkapitalquote bei Familienunternehmen mit über 50 Millionen Euro Umsatz nur um zwei Prozent höher als der Durchschnitt aller Familienunternehmen.

Dennoch lassen sich in dieser Abbildung zwei Auffälligkeiten identifizieren: Zum einen weisen 20,9 Prozent der befragten Unternehmen eine bedenklich niedrige Eigenkapitalquote von 20 Prozent oder weniger auf. Zum anderen gibt es eine nicht zu verachtende Gruppe von Unternehmen mit sehr hohen Eigenkapitalquoten, die auf eine Überkapitalisierung schließen lassen.
Dass eine zu niedrige Eigenkapitalquote ein Risiko für jedes Unternehmen darstellt, ist allgemein bekannt: Das Unternehmen büßt stark an Kreditwürdigkeit gegenüber Banken und Lieferanten ein und wird anfällig für negative Geschäftsentwicklungen, deren Verluste nicht mehr durch ein Sicherheitspolster an Eigenkapital aufgefangen werden können.
Während eine zu niedrige Eigenkapitalquote zumeist auf eine ungünstige Geschäftsentwicklung zurückzuführen sein dürfte, kann eine zu hohe Eigenkapitalquote durchaus bewusst verfolgt werden: Hiermit kann beispielsweise angestrebt werden, finanziell vollkommen unabhängig von der Kreditvergabepolitik jeglicher Banken zu sein. Jedoch ist auch die Überkapitalisierung nicht als positiv anzusehen: Eine zu hohe Eigenkapitalquote deutet auf ein schlechtes Finanzmanagement hin, wodurch Wachstumschancen vergeben werden und die Rendite auf das eingesetzte Kapital nicht maximiert wird (der Hebel-Effekt (auch als Leverage-Effekt bekannt) des Fremdkapitals wird vergeben). Ferner geht eine zu hohe Eigenkapitalquote zu Lasten des Privatvermögens der Familienmitglieder, welches eventuell nicht mehr ausreicht, um den Lebensabend der älteren Unternehmergeneration zu finanzieren oder im Streitfall Familienmitglieder aus dem Unternehmen auszukaufen. Eine hohe Eigenkapitalausstattung bringt auch die Gefahr der finanziellen Unachtsamkeit mit sich: Familienunternehmen ohne Fremdkapital leiten bei unrentablen Projekten später Gegenmaßnahmen ein als solche mit Fremdkapital.

Kapitalzuführung zur Finanzierung

Die Kapitalstruktur folgt neben dem Geschäftsverlauf auch aus Kapitalzuführung und -entnahme, welche von der Familie verwendet werden, um für die eigenen Zwecke Kapital aus dem Familienunternehmen abzuziehen oder dem

Unternehmen für neue Projekte zur Verfügung zu stellen. Bei der Finanzierung von anstehenden Investitionen greifen Familienunternehmen zunächst auf die Innenfinanzierung zurück. Steht dieser Finanzierungsweg nicht zur Verfügung oder ist ausgereizt, so finanzieren sie sich unternehmensextern zuerst mit Fremdkapital und nur wenn es keine Alternative gibt mit Eigenkapital. Diese Präferenzordnung kann als Konsequenz aus den Unternehmenszielen gesehen werden und steht im Einklang mit der Finanzierungstheorie (Pecking Order genannt).

Für die Außenfinanzierung durch Eigenkapital (in diesem Zusammenhang auch als Beteiligungskapital bezeichnet) stehen theoretisch zwei mögliche Kapitalgeber zur Verfügung: Familienmitglieder und familienfremde Investoren. Eigenkapitaleinlagen von familienfremden Investoren widersprechen dem Ziel, das Familienunternehmen vollständig in Familienhand zu bewahren, weswegen auf diese Möglichkeit nur in äußerster Not zurückgegriffen wird. Gleichzeitig wird aber auch die Attraktivität solcher Eigenkapitaleinlagen für externe Investoren durch das Verfolgen nichtfinanzieller Ziele zu Lasten des finanziellen Ergebnisses gesenkt. Das finanzielle Engagement der Familie kann hingegen aufgrund der natürlichen Beschränkung durch das Familienvermögen auch nicht beliebig ausgedehnt werden. Zumal ist eine zu hohe Konzentration des Familienvermögens in dem Familienunternehmen als riskant anzusehen.

Der Außenfinanzierung durch Fremdkapital steht das Familienunternehmen grundsätzlich offener gegenüber, da hiervon die Eigentumsverhältnisse unangetastet bleiben. Jedoch wiegt für einige Unternehmen das Insolvenzrisiko, zu welchem die vergangene Aufnahme von Fremdkapital bei ungünstigem Geschäftsverlauf führen kann, so stark, dass Fremdkapital für sie ebenso wenig wie Eigenkapital eine Alternative darstellt. Die übrigen Familienunternehmen greifen auf Fremdkapital zurück, welches von Familienmitgliedern, Zulieferern oder in den meisten Fällen von Banken stammt. 64 Prozent der deutschen Familienunternehmen finanzieren sich extern einzig über Bankkredite, so dass innovative Finanzinstrumente nur eine geringe Rolle spielen – wobei dieses Ergebnis auch darauf zurückgeführt werden könnte, dass den meisten Familienunternehmen die für diese neuen Finanzprodukte notwendige Größe fehlt. Stellen Familienmitglieder dem Unternehmen Fremdkapital zur Verfügung (in Form eines so genannten Gesellschafterkredits), so sollten die Gläubiger gesetzliche Regelungen beachten, aufgrund derer das so zur Verfügung gestellte Kapital als Eigenkapital angesehen werden kann.

Somit verbleibt die Innenfinanzierung, sprich die Finanzierung des Unternehmens aus innerbetrieblichen Vorgängen wie Gewinnthesaurierung, Rückstellungen oder Sale-and-Lease-Back-Transaktionen. Voraussetzung für diese Finanzierungsart ist, dass Gewinne erwirtschaftet werden beziehungsweise Rückstellungen aufgebaut werden. Ein Indiz für die häufige Nutzung dieser Finanzierungsform kann darin gesehen werden, dass Familienunternehmen meist nur einen geringeren Anteil ihres Gewinnes ausschütten.

Kapitalentnahme

In bestimmten Situationen wird die Familie Kapital aus dem Familienunternehmen abziehen. Mögliche Ursachen hierfür sind: Scheidung, Ruhestand oder andere persönliche Gründe einzelner Familienmitglieder. Der Kapitalabzug ist in jedem Fall schädlich für das Familienunternehmen: Ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen sollte die finanzielle Versorgung der Familie aus dem Gewinn bewältigen. Ein angeschlagenes Unternehmen, welches diese Versorgung aus der Unternehmenstätigkeit nicht mehr leisten kann, wird durch den Kapitalabzug weiter geschwächt, sofern nicht gleichzeitig dem Unternehmen Kapital aus einer alternativen Quelle zur Verfügung gestellt wird (zum Beispiel durch Private Equity oder durch eine nahe stehende Unternehmerfamilie).

Vorteile der spezifischen Finanzierung von Familienunternehmen

Der größte Vorteil, der Familienunternehmen aus ihrer spezifischen Situation erwächst, wird in der Literatur als „geduldiges Kapital“ bezeichnet. Dieser Begriff bezeichnet die Bereitschaft von Familienunternehmern, länger auf einen Gewinn aus einem Projekt zu warten, als kurzfristig orientierte Anleger am Kapitalmarkt, die jedes Quartal Rechenschaft über die genaue Entwicklung

der Geschäfte fordern. Dieser lange Atem der Familie liegt darin begründet, dass die Profitabilität eines Projektes über längere Zeit, zum Teil sogar generationenübergreifend gesehen wird. Ein weiterer Grund hierfür ist, dass die Familie wie zuvor gezeigt nicht nur einen ökonomischen Nutzen aus dem Unternehmen zieht, sondern auch Nutzen aus dem Erreichen nicht finanzieller Ziele.

Darüber hinaus können Familienunternehmen opportunistischer Geschäftsmöglichkeiten ausnutzen. Aufgrund der Einheit von Eigentum und Leitung können Familienunternehmen schnell Entscheidungen treffen, die sie ungleich anderen Unternehmen nicht in langwierigen internen und externen Prozessen bewerten und billigen lassen müssen. Besonders Familienunternehmen mit einer hohen Eigenkapitalquote und einer starken Innenfinanzierungskraft sind so unabhängig von den teils langwierigen Zustimmungsprozessen von Banken oder Investoren.

Des Weiteren können Familienunternehmer auch Investitionsentscheidungen auf intuitiver Basis treffen, die weniger eng verbundenen Investoren nur schwer nahe zu bringen wären. So besitzt der Familienunternehmer die Freiheit, seiner eigenen Nase zu folgen, deren Gespür häufig gut, aber schwer begründbar ist.

Probleme und Gefahren der spezifischen Finanzierung von Familienunternehmen

Familienunternehmen genießen in Finanzierungskreisen nicht immer den besten Ruf: So beschweren sich nicht selten ihre Partner über deren bescheidenen „finanziellen“ Wissensstand, der häufig auch als Ursache für ein Ende der Familientradition in dem Unternehmen oder des ganzen Familienunternehmens gesehen wird. Aus diesem Grund und wahrscheinlich auch aufgrund der nicht ausschließlich finanziellen Unternehmensziele stellen Forscher fest, dass Familienunternehmen mit einer zusätzlichen „Bürde des Vorurteils“ kämpfen müssen, wenn sie sich Vertretern der Finanzwirtschaft nähern.

Diese Vorurteile rühren nicht von ungefähr: In der Tat betrachten die meisten Familienunternehmer Finanzierung eher als notwendiges Übel denn als Betätigungsfeld, in dem es zu brillieren lohnt – eine Einstellung, die in Anbetracht der Familienziele nicht überrascht. Jedoch bürgt diese Haltung ein Gefahrenpotenzial: So kann die Unkenntnis oder gar Ignoranz gegenüber neuen Trends und Entwicklungen der Unternehmensfinanzierung dazu führen, dass sich durch die zunehmende Komplexität des Marktes ein Gefährdungspotenzial für das Familienunternehmen aufbaut. Diese Bedrohung vervielfacht sich aus einem Grund, der bereits oben angeschnitten wurde: Zahlreiche Familien, die Eigentümer eines Familienunternehmens sind, haben in dieses einen Großteil des Familienvermögens investiert – das Familienunternehmen stellt somit ein Portfolio dar, welches aufgrund mangelnder Diversifikation sehr riskant ist. Diese häufig weder gewollte noch bewusste Risikoposition wird dadurch verstärkt, dass Anteile am Familienunternehmen nicht handelbar sind – dies würde wiederum dem Ziel der Bewahrung der Eigentümerschaft entgegenlaufen.

Vor diesem Hintergrund erscheinen Banken als „klassische“ Finanzierungspartner nicht immer als die besten Ratgeber: So können sie aufgrund ihrer Geschäftstätigkeit in ihrer Beratung zwangsläufig nicht völlig unabhängig sein, sondern müssen auch die eigenen Produkte vermarkten. Darüber hinaus verfügen manche nicht über den notwendigen Wissensstand: Einige lassen die Kenntnis der Besonderheiten und Anforderungen deutscher Familienunternehmen vermissen, andere das Know-how über innovative Finanzprodukte (teilweise, weil das jeweilige Institut hierzu noch kein Produkt aufgelegt hat).

Fazit

Familienunternehmen unterscheiden sich von Nichtfamilienunternehmen in vielerlei Hinsicht: Dieser Beitrag hat Besonderheiten der Finanzierung von Familienunternehmen behandelt. Familienunternehmen sind Vehikel der jeweiligen Eigentümerfamilie, um finanzielle als auch nicht finanzielle Ziele zu verfolgen. Die Finanzierung stellt dabei den Erhalt des Unternehmens sicher und gewährleistet die Bewahrung des Familieneinflusses dadurch, dass keine Eigentumsteile abgegeben werden. Hieraus erwächst dem Familienunternehmen die Autonomie, um die von der Familie gesetzten Ziele zu verfolgen.

Wie dargestellt wurde, bringen diese Besonderheiten einige Vorteile mit sich, jedoch auch einige Nachteile. Der bedeutsamste Nachteil ist die mangelnde Kenntnis gängiger und moderner Finanzierungsinstrumente und deren konzertierter Einsatz. Gelingt es Familienunternehmen, Know-how in diesem Bereich aufzubauen und eine durchdachte Finanzierungsstrategie festzuschreiben, so können sie die vielfältigen Finanzierungsschwächen meistern und gewinnen an weiterer Autonomie, welche sie als Vorteil gegenüber der Konkurrenz und zum Wohl der Familie einsetzen können.

Diese Ausführungen haben einen sehr kurzen Überblick über den Stand der wissenschaftlichen Forschung im Feld der Finanzierung von Familienunternehmen gegeben. Gleichzeitig wurde dargestellt, dass dieses Wissen an vielen Stellen noch unvollständig ist: Welche Unternehmen verfolgen wie stark welche finanziellen Ziele? Wie wirkt sich dies auf die Finanzierungsstruktur aus? Und wie kann die Finanzierungssituation von Familienunternehmen durch konkrete Maßnahmen verbessert werden? All dies sind Fragen, die es in den kommenden Jahren noch zu beantworten gilt.

Über die Autoren:

Ann-Kristin Achleitner ist seit 2001 Inhaberin des KfW-Stiftungslehrstuhls für Entrepreneurial Finance und Wissenschaftliche Direktorin des Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS) an der Technischen Universität München.

Darüber hinaus ist Prof. Achleitner Honorarprofessorin an der European Business School - International University Schloss Reichartshausen und Mitherausgeberin der Zeitschrift „Die Betriebswirtschaft“. Sie war unter anderem Mitglied der EU-Expertenkommission zur Finanzierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen und des Mittelstandsbeirats des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit. Derzeit ist sie stellvertretende Vorsitzende im Fachbeirat der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) sowie Mitglied des International Private Equity and Venture Capital Valuation Guidelines Board. Die namhafte Autorin und Herausgeberin veröffentlichte unter anderem das dreibändige „Handbuch Corporate Finance“ (herausgegeben mit G. Thoma). Zu ihren neuesten Arbeiten gehört das Werk „Nachfolgerating“ (herausgegeben mit O. Everling und S. Klemm) und „Rechtsfragen im Rating“ (herausgegeben mit O. Everling).

Ann-Kristin Achleitner wurde mehrfach für ihre herausragenden Leistungen in Forschung und Lehre ausgezeichnet. Zuletzt wurde ihr der angesehene Initiativpreis 2005 der Stiftung Industrieforschung verliehen. Prof. Achleitner erhielt die Auszeichnung zusammen mit Prof. Dr. Christoph Kaserer, TU München, für die Entwicklung des „German Entrepreneurial Index“ (GEX®). Der GEX® entstand in enger Zusammenarbeit mit der Deutschen Börse AG und bildet weltweit als erster Index die tagesaktuelle Performance börsennotierter eigentümerdominierter Unternehmen ab.

Oliver Klöckner ist seit 2004 wissenschaftlicher Mitarbeiter am KfW-Stiftungslehrstuhl für Entrepreneurial Finance und am Center for Entrepreneurial and Financial Studies (CEFS) an der Technischen Universität München. Klöckner

studierte zuvor Betriebswirtschaftslehre mit den Schwerpunkten Unternehmensfinanzierung und Controlling an der WHU - Otto Beisheim School of Management, der Indiana University sowie der Sorbonne. Klöckners Forschungsschwerpunkt liegt auf Familienunternehmen und Private Equity.

Literaturverzeichnis

Achleitner A.-K./ Thommen J.-P. (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Wiesbaden.

Carney, M. (2005): Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms, in: Entrepreneurship Theory & Practice, 29(3), S. 249-265.

Chrisman, J. J./Chua, J./Sharma, P. (1996): A Review and Annotated Bibiliography of Family Business Studies, Norwell.

Chrisman, J. J./Chua J. H./Sharma, P. (2005): Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm, in: Entrepreneurship Theory & Practice, 29(5), S. 555-575.

Coleman, S./Carsky, M. (1999): Sources of Capital for Small Family-Owned Businesses: Evidence from the National Survey of Small Business Finances, in: Family Business Review, 12(1), S. 73-85.

Denison, D./Lief, C./Ward, J. L. (2004): Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths, in: Family Business Review, 17(1), S. 61-70.

Ernst & Young/Family Business Center (2005): Finanzielles Risiko- und Investitionsverhalten von Familienunternehmen, Zürich.

Flören, R. H. (2002): Crown princes in the clay, Assen.

Gallo M. A./Tàpies J./Cappuyns K. (2004): Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences, in: Family Business Review, 17(4), S. 303-313.

Günther, R. (2005): Kapitalmarkt bietet Mittelstand Chancen, in: May, P./Rieder, G. (Hrsg.), Familienunternehmen heute - Jahrbuch 2006, S. 68-70, Bonn.

Handler, W. C. (1989): Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses, in: Family Business Review, 2(3), S. 257-276.

Klein, S. B. (2000): Family Businesses in Germany: Significance and Structure, in: Family Business Review, 13(3), S. 157-181.

Klein, S.B. (2004): Familienunternehmen, 2. Auflage, Wiesbaden.

London Economics (2002): Family businesses: do they perform better?, HYPERLINK "http://www.emcc.eurofound.eu.int/publications/2003/ef0315en.pdf" http://www.emcc.eurofound.eu.int/publications/2003/ef0315en.pdf.

Mishra, C. S./McConaughy, D. L. (1999): Founding Family Control and Capital Structure: The Risk of Loss of Control and the Aversion to Debt, in: Entrepreneurship Theory and Practise, S. 53-64.

Mühlebach, C. (2004): Familyness als Wettbewerbsvorteil, Bern.

Myers, S.C. (1984): The Capital Structure Puzzle, in: The Journal of Finance, 39 (3), S. 575-592.

Natermann, E./Schönecker L. (2001): Die Finanzierung des Familienunternehmens, in: Hennerkes B.-H./Kirchdörfer R. (Herausgeber) : Unternehmenshandbuch Familiengesellschaften: Sicherung von Unternehmen, Vermögen und Familie, 2 Auflage, Köln 2001, S.407-424.

Perridon L./Steiner M. (2004): Finanzwirtschaft der Unternehmung, 13. Auflage, München.

Redlefsen, M./Eiben, J. (2006): Finanzierung von Familienunternehmen.

Redlefsen, M./Knöll, A. (2005): Finanzierung von Familienunternehmen, in: INTES Unternehmer Newsletter, Oktober, S. 1-6.

Scholes, L./Wright, M./Westhead, P./Burrows, A./Bruining, H. (2005): Ownership, Governance, Objectives and the Family Firm Succession Process: Evidence from Management Buy-outs; Centre for Management Buy-Out Research, Nottingham University Business School, working paper.

Sharma, P./Chrisman, J. J./Chua, J. H. (1997): Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, in: Family Business Review, 10(1), S. 1-35.

Sharma, P./Manikutty, S. (2005): Strategic Divestments in Family Firms: Role of Family Structure and Community Culture, in: Entrepreneurship Theory & Practice, 29(3), S. 293-311.

Sirmon, D. G./Hitt, M. A. (2003): Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms, in: Entrepreneurship Theory & Practice, 27(4), S. 339-358.

Tagiuri, R./Davis, J. A. (1992): On the Goals of Successful Family Companies, in: Family Business Review, 5(1), S. 43-62.

Upton, N./Petty, W. (1998): Venture Capital Funding of Transition in Family-Owned Business: An Exploratory Analysis, in: Proceedings of the International Family Business Program Association, 3, S. 44-61.

Upton, N./Teal, E. F./Felan, J. T. (2001): Strategic and Business Planning Practices of Fast Growth Family Firms, in: Journal of Small Business Management, 39(1), S. 60-72.

WIFU - Wittener Institut für Familienunternehmen (2005): Familienunternehmen und Finanzierung - ein Leitfaden, Witten.

Wimmer, R./Domayer, E./Oswald, M./Vater, G. (2005): Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?, 2. Aufl., Wiesbaden.

Kirsten Baus

Die Familienstrategie zur Sicherung von Unternehmen und Vermögen

Die Bedeutung der Familie für den Bestand eines Familienunternehmens wird weithin unterschätzt. Die Zukunftsplanung konzentriert sich zumeist allein auf das Unternehmen. Das ist nicht weiter verwunderlich, ist es doch das natürliche Objekt aktiven Gestaltens, das Resultat und sichtbare Symbol der persönlichen Tüchtigkeit, Umsicht und Energie des Unternehmers und seiner Familie – gewissermaßen ein Ort der Selbstverwirklichung. Das Unternehmen ist etwas Geschaffenes. Es ist form- und veränderbar, es wächst, es verändert seine Gestalt. Die Zukunftsplanung im Unternehmen kennt deshalb keinen Mangel an Methoden und Instrumenten, um dem Wandel gerecht zu werden. Und vieles versteht sich ohnehin von selbst: Ein Unternehmen mit 500 Mitarbeitern wird anders geführt als eines mit 50, Investitionen müssen sich amortisieren; überhaupt ist es leichter im Unternehmen als in der Familie zu wissen, woran man ist. Viele der entscheidenden Größen sind messbar. Umsatz, Rendite, Cashflow – die wirtschaftlichen Kennziffern können problemlos über die EDV abgerufen werden.

Von daher ist begreiflich, weshalb in Familienunternehmen die Familie bei der Zukunftsplanung so stiefmütterlich behandelt wird. Die Familie ist in vielem das Gegenteil des Unternehmens. Sie ist naturwüchsig, also nur in gewissem Umfang planbar und entzieht sich notorisch objektiven Maßstäben. Tatsache aber ist, dass die Familie das Unternehmen als Eigentümer tragen und steuern muss. Geschlossenheit nach innen und außen ist dabei die unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg am Markt. Das gilt bereits im Übergang vom Gründer auf die nachfolgende Generation. Aber die Unternehmerfamilie wächst weiter, und damit kommt unausweichlich das Problem auf sie zu, wie sie ihre Einheit erhalten kann. In den heutigen Zeiten, in denen der Vorrang des Individuums vor der Familie selbstverständlich geworden ist, kann das nur bedeuten, die schwierige Aufgabe der Einheit in Vielfalt zu meistern. Das

gilt schon in der Geschwistergesellschaft, also ab der 2. Generation. Den Zusammenhalt der Familie zu organisieren, bedeutet, divergierende Interessen zu integrieren, um Konflikte zu vermeiden. Je größer die Gruppe der Beteiligten geworden ist, je mehr Familienstämme entstanden sind, desto schwieriger wird diese Aufgabe. Nicht nur die Individualisierung speist die zentrifugalen Kräfte, die auf die Gemeinschaft einwirken. Ab der 3. Generation prägt die Erziehung in unterschiedlichen Elternhäusern die Familienmitglieder in jeweils eigener Weise. So entstehen Familienkulturen, die sehr verschieden beschaffen sein können und das Miteinander erschweren. Diese unterschiedlichen Kulturen zu bündeln, aus ihnen eine funktionierende Einheit zu machen, ist nicht einfach. Es handelt sich um eine Aufgabe, die der Vorausschau und Planung bedarf, eine strategische Leistung, die in das Aufgabenportfolio der Zukunftsgestaltung gehört – kurz: um eine Familienstrategie. Eine Unternehmerfamilie muss hier aktiv werden – sonst kann der Prozess der Entfremdung voneinander und vom Unternehmen ernste Folgen haben.

Wo es meistens klemmt – die Nachfolge

Virulent wird der Faktor Familie vor allem bei der Nachfolgeplanung. Nach einer aktuellen Prognose des Bonner Instituts für Mittelstandsforschung wurden im Jahr 2005 knapp 71.000 Familienunternehmen unterschiedlichster Größen auf neue Eigentümer übertragen, eine Zahl, die in den kommenden Jahren auf etwa diesem Niveau bleibt. Die meisten unter ihnen sind Kleinbetriebe, aber auch bei rund einem Viertel der größeren Unternehmen in Familienhand kommt es bis zum Jahr 2015 zu einem Wechsel an der Spitze. Nicht alle werden an Nachfolger aus der Familie übergeben. Stattdessen mehren sich die Fälle von Kontinuitätsbrüchen. Selbst da, wo die Voraussetzungen prinzipiell günstig sind, kommt es zum Verkauf – sei es an Mitbewerber oder strategische Investoren, sei es durch Management-Buy-out und -Buy-in. Diese Entwicklung ist durchaus nicht nur den verschärften wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geschuldet. Sie verweist vielmehr auf ein strategisches Defizit von Familienunternehmen, das in der Eignerfamilie begründet ist.

Die Nachfolge in einem Familienunternehmen kann jedoch nicht isoliert beurteilt werden. Sie ist vielmehr in einem größeren Zusammenhang zu sehen. Der Grund für das Scheitern einer Nachfolge, aber auch für Probleme in der laufenden Zusammenarbeit, ist fast immer auf ein Versäumnis mit einer Vorgeschichte zurückzuführen. Es ist das Fehlen einer Family Governance, das heißt von Regeln und Strukturen in der Unternehmerfamilie selbst. Eine Family Governance zu schaffen, ist bereits Aufgabe des Unternehmensgründers, besonders wichtig aber wird sie, wenn die Zersplitterung der Eigentumsanteile nach mehreren Generationen fortgeschritten ist und zu den Interessen der Einzelakteure die der Familienstämme hinzukommen.

Die Familienstrategie

Die Familienstrategie zielt darauf, in Zusammenarbeit mit der Unternehmerfamilie eine solche Governance zu entwickeln, sie in einer Familiencharta schriftlich niederzulegen und ihre Bedeutung für die dauerhafte Kooperation zu verankern. Die verpflichtende Kraft der Charta gründet auf der Zustimmung der Beteiligten. Der Weg dahin führt über einen Klärungsprozess, in dem sämtliche streitigen Themen behandelt und einvernehmlich geregelt werden. Die Charta ist das Dokument einer Verständigung der Familie über die prinzipiellen Fragen von Führung, Beteiligung und Mitarbeit. Sie tritt dem Gesellschaftsvertrag zur Seite und gibt künftigen Änderungen den Rahmen vor. In ihr einigt sich die Unternehmerfamilie auf die gemeinsamen Auffassungen über Werte, Ziele und Rollen: Wie soll das Unternehmen heute und morgen geführt werden – operativ oder aus der Gesellschafterposition, dürfen Schwiegerkinder im Unternehmen arbeiten, was erwartet die Familie von Führungskräften, welche Regeln gelten für Ausschüttung und Vergütung und so fort. Das vermindert Streitpunkte und gibt der Familie die nötige Planungssicherheit, um auf Dauer handlungsfähig zu bleiben.

Die Charta dient außerdem dazu, den Zusammenhalt der Familie durch Institutionen zu organisieren – in erster Linie durch die Einrichtung eines Familientags, der wichtigsten Institution, deren Bedeutung kaum überschätzt werden

kann, durch die Einsetzung von Verantwortlichen für Familie und Unternehmen, eines Familienrats, gegebenenfalls eines Family Office etc. Mit der Organisation eines institutionalisierten Kontakts kann eine Familie gar nicht früh genug beginnen, um die Bedeutung der Gemeinsamkeit in das allgemeine Bewusstsein zu heben und wechselseitige Animositäten zu begrenzen oder erst gar nicht entstehen zu lassen.

Die Situation des Gründers

Fehlt eine solche stabilisierende Family Governance, kommt es – in Familienunternehmen stets eine gefährliche Situation – bei der Nachfolge regelmäßig zu Schwierigkeiten. Ansatz und Verfahren der Familienstrategie geben Hinweise darauf, warum ihre Entwicklung nicht rechtzeitig angegangen wurde und wo im Einzelfall strukturelle Friktionen drohen. Beginnen wir zunächst mit der Situation des Gründers im Übergang zur 2. Generation. Hier liegt das zentrale Problem beim Generationswechsel im Grundsatz darin, dass ein Unternehmer der strategischen Planung in der Familie nicht den gleichen Stellenwert zumisst wie der Planung im Unternehmen und den Dingen entweder ihren natürlichen Lauf lässt oder einsame Entschlüsse fasst.

Dafür gibt es Gründe, die im persönlichen Bereich liegen. Zum einen fürchten viele Unternehmer den Rückzug aus der Führung als biographischen Bruch, als Verlust von Lebenssinn und Preisgabe der Lebensaufgabe. Jenseits dieser situativen Herausforderung, der sich jeder Gründer über kurz oder lang stellen muss, kommen aber auch weitere Ursachen für die Schwierigkeiten beim Generationswechsel ins Spiel. Familienunternehmen sind nicht nur für den Außenstehenden intransparent, auch die Binnentransparenz lässt zu wünschen übrig. Innerhalb einer Unternehmerfamilie ist die Nachfolge oft ein regelrechtes Tabuthema. Die Vorstellungen des Vaters dominieren; regelmäßig ist dem erstgeborenen Sohn eine feste Rolle zugewiesen. Wunsch und Wirklichkeit fallen jedoch nicht selten auseinander. Unternehmer sind gewohnheitsmäßig Alleinentscheider. Die Bedeutung dieser Eigenschaft ist schwer zu überschätzen – einerseits befähigt es zu raschem und umstands-

losem Entscheiden und begründet somit den Erfolg des Unternehmens. Andererseits erschwert es die Nachfolgeplanung, da es die ausschließt, die von ihr unmittelbar betroffen sind – die Erben.

Es ist jedoch nicht dem Naturell des Gründersouveräns allein geschuldet, dass Familienunternehmen eine weithin regelungsfreie Zone sind. Der bereits angesprochene Konflikt emotionaler und rationaler Beweggründe als Vater und Unternehmer motiviert den Eigner ebenfalls dazu, die Dinge in der Schwebe zu lassen oder ausschließlich in seinem Sinne zu regeln. Was er als Unternehmer will – beispielsweise eine Thronfolgerregelung bei der Führung oder eine Patt vermeidende Verteilung der Gesellschaftsanteile – kann ihn als Vater schmerzen. Daher finden sich in Unternehmertestamenten häufig Regelungen, die aus Vatersicht verfasst werden, was dem Fortbestand des Lebenswerks nicht immer günstig ist. So dominiert bei der Eigentümernachfolge irritierend oft der Grundsatz der Gleichverteilung. Allein das kann dem zukünftigen geschäftsführenden Gesellschafter schon beträchtliche Probleme bereiten; zuweilen aber geht der Grundsatz sogar so weit, eine Teamgeschäftsführung festzuschreiben, ohne die Folgen angemessen abzuschätzen. Die Anforderungen dauerhafter Kooperation sind nämlich sehr hoch; es erfordert viel guten Willen und beträchtliche Informationskosten, die Handlungsfähigkeit im Tagesgeschäft zu erhalten. So erweist sich das auf einem einsamen Entschluss fußende Testament ein ums andere Mal als Teil jener Kraft, die das Gute will und das Böse schafft.

Jenseits dieser Motive spielen bei defizitären Nachfolgeregelungen ganz simple Gründe eine Rolle – die Angst, das Ausscheiden aus dem aktiven Geschäft oder gar den eigenen Tod zum Kalkül des Handelns zu machen oder die Tatsache, nicht ausreichend eigenes Vermögen gebildet und alles im Unternehmen belassen zu haben. Gerade die versäumte Absicherung des Lebensabends erschwert einen rechtzeitigen und planvollen Übergang auf die nächste Generation. Um es auf den Punkt zu bringen: Es gibt eine Fülle von Gründen, in der Frage der Nachfolge einem planhaften Handeln auszuweichen und die, die damit fertig werden müssen, vom Entscheidungsprozess auszuschließen.

Geschwistergesellschaften und Familiendynastien

Wird eine Unternehmerfamilie größer, kommen zu den persönlichen Schwierigkeiten strukturelle hinzu. Auch hier wird besonders bei der Nachfolge deutlich, weshalb die strategische Latte bei Familienunternehmen höher als bei Publikumsgesellschaften liegt. Mag diesen eine Unternehmensstrategie genügen, so brauchen jene zusätzlich eine Familienstrategie. Erst durch sie wird eine Familie wirklich strategiefähig und kann durch Entwicklung einer Family Governance standfeste Regelungen für Beteiligung und Führung formulieren. Das erleichtert im Generationswechsel den reibungsarmen Übergang. Weiter erlaubt sie ein effizientes Konfliktmanagement und hilft, die entscheidenden Fragen über die eigene Zukunft, über die des Unternehmens und Vermögens schlüssig zu beantworten: Wie halten wir die Familie zusammen? Wie führen wir die Junioren an welche Aufgaben heran? Wie entwickeln wir das Unternehmen weiter? Wie übertragen wir es auf die nächste Generation? Zur Beantwortung dieser Fragen muss eine Familie zuvor imstande sein, gemeinsame Vorstellungen über ihre Werte und Ziele und die Rollen der Familienmitglieder zu entwickeln. Schafft sie das, kann sie sich selbst und andere führen – das ist gerade für Familien, deren Mitglieder nicht mehr selbst operativ tätig sind, sondern die Führung des Unternehmens Fremdmanagern überlassen, von besonderer Bedeutung.

Bei fortgeschrittener Generationenfolge dient die Familienstrategie ferner dazu, ein spezifisches Strukturproblem unter Kontrolle zu bringen. Unternehmerfamilien sind als natürliche Gebilde eigenen Gesetzmäßigkeiten unterworfen. Mit ihrem Wachstum verändern sich Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse und das Verhältnis der Familienmitglieder zueinander. Beim Gründer sind Eigentum und Führung noch in einer Hand vereinigt, er allein entscheidet, er allein legt Strategien und Ziele fest. Bereits seine Kinder aber finden eine völlig veränderte Situation vor. Eigentum und Führung bilden nicht mehr einen monolithischen Block, sie fallen auseinander. Mehr Menschen bedeuten mehr Interessen, mehr Meinungen und mehr Streit. Entscheidungen sind ab jetzt idealer Weise das Resultat von substanziellen Verständigungen – sind sie es nicht, werden die Familienmitglieder sich von der Familie und

dem Unternehmen entfremden. Entfremdung aber ist der Destabilisierungsfaktor No. 1 in Unternehmerfamilien. Je größer die Familie wird, desto stärker wirken zentrifugale Kräfte: Die Zersplitterung der Anteile, die Bildung von Familienstämmen, die wachsende Distanz der Familienmitglieder zueinander und die Auflösung der emotionalen Bindung an Familie und Unternehmen treiben sie auseinander und werden zu Ursache zerstörerischer Konflikte. Die Familienstrategie zielt darauf, diese zentrifugalen Kräfte kontrollierbar und die Familie zu einer Einheit zu machen. Gefahr erkannt, Gefahr gebannt – ganz so einfach funktioniert es freilich nicht. Um dahin zu kommen, lohnt ein Blick auf die Funktionszusammenhänge im Familienunternehmen.

Funktionskreise

Das System Familienunternehmen besteht aus drei Funktionskreisen – dem Unternehmen, den Gesellschaftern und der Familie. Im Gegensatz zu den beiden ersteren fehlt es der Familie an stabilisierenden Strukturen. Gibt es im Unternehmen Organisationspläne, Geschäftsordnungen und Funktionszuweisungen, so findet das auf der Gesellschafterebene seine Entsprechung im Gesellschaftsvertrag und Institutionen wie Gesellschafterversammlung und Beirat. Vergleichbares für die Familie existiert dagegen regelmäßig nicht, und hier liegt die Ursache ihrer Labilität. Ist sie aber labil, vermag sie der Entfremdung nichts entgegenzusetzen. Ihre Instabilität gefährdet das reibungsarme Zusammenspiel mit den übrigen Funktionskreisen. Ist das der Fall, wird die Familie von der Kraftquelle des Unternehmens zu einem Störfaktor, das seine Zukunft, etwa durch das Scheitern der Nachfolge, ernsthaft bedrohen kann.

Dieses Dreikreis-Modell macht auch deutlich, warum eine konventionelle Rechtsberatung bei der Nachfolgeberatung häufig unbefriedigende Ergebnisse erzielt. Sie reduziert die Funktionszusammenhänge im Familienunternehmen auf zwei Kreise – das Unternehmen und die Gesellschafter. Die eigenständige Rolle der Familie erfährt nicht die ihr zukommende Bedeutung, und von daher verwundert es nicht, dass eine Beratung, die bevorzugt in den Kategorien von Gesellschaftsvertrag oder Rechtsform denkt, bei familienspe-

zifischen Themen – und ein solches ist die Nachfolge – erfolglos bleibt. Ein Gesellschaftsvertrag, dem keine faktische Verständigung in der Familie vorausgegangen ist, wird, mag er noch so präzise ausgearbeitet sein, auf Dauer keinen Bestand haben.

Die Familienstrategie in der Praxis

Bislang haben wir persönliche und strukturelle Gründe für die Probleme bei der Nachfolge und der Kooperationsfähigkeit der Familie angeführt. Weiteren Aufschluss über die besonderen Gegebenheiten in eignergeführten Unternehmen geben Ansatz und Verfahrensweise der Familienstrategie, die dazu dienen, in einem akuten Konflikt zu einer Bereinigung zu kommen bzw. bei einer Familie, die nicht im Streit liegt, dessen Entstehung zu vermeiden. Typisch für den Konfliktfall und gerade dann, wenn es um die Nachfolge geht, ist die Konzentration allein auf die Sachfrage, die durch ihre Personalisierung zusätzlich verschärft wird. In der Regel sind zu dem Zeitpunkt, wo eine Familienstrategie eingeleitet wird, die Beziehungen innerhalb der Familie durch die Auseinandersetzungen auf das schwerste belastet, die Vertrauensbasis erodiert und die Lage buchstäblich aussichtslos. Die Chancen, den Konflikt bewältigen zu können, sind aus der Sicht der Familie auf Null gesunken. Um so mehr zeigt die Familienstrategie vor diesem problematischen Hintergrund ihr außerordentliches Potenzial.

In dieser Situation geht es zunächst einmal darum, die Familie von der Fixierung auf die Sachfrage und ihre Personalisierung zu lösen und eine umfassendere Sicht der Dinge zu gewinnen. Diese Vorgehensweise hat zwei Gründe. Erstens ist die Konzentration auf eine seit längerem streitige Frage wie der Nachfolge zu diesem Zeitpunkt wenig aussichtsreich. Eine Beratung, die versucht, an dieser Stelle einen Schritt voranzukommen, wird zu keinem Erfolg führen – sie bedeutet allenfalls die Bestätigung, dass es miteinander einfach nicht geht und führt zu einem weiteren Verschleiß der Beziehungen. Zweitens legt eine Herangehensweise, die vom Allgemeinen zum Konkreten führt, die Interessen der Beteiligten und bestehende Konfliktlinien frei. Von ihrer Beschaffenheit hängt wiederum die Fähigkeit zur Kooperation in der Familie ab

– überwiegt in grundsätzlichen Fragen das Trennende das Gemeinsame, macht es wenig Sinn, über die Besetzung eines Geschäftsführerpostens nachzudenken.

Im Vordergrund steht daher zunächst nicht die Frage der zukünftigen Geschäftsführung, sondern es geht darum, die Familie wieder in die Lage zu versetzen, emotional belastete Sachfragen überhaupt entscheiden zu können. Hier bewährt sich der pragmatische Zug der Familienstrategie, der die Emotionen nicht ignoriert, aber ihren materiellen Bezugspunkt in den Vordergrund rückt – das Familienvermögen. Sie zielt stets auf die Interessen, die hinter den Emotionen stehen, und das mit gutem Grund. Über Interessen ist eine sachliche Verständigung möglich, über Emotionen nicht.

Die Familienstrategie ist dreistufig angelegt. Ihre Grundlage bildet die Bestandsaufnahme, in einem zweiten Schritt trifft die Familie eine Richtungsentscheidung. Abhängig vom Ausgang dieser Entscheidung entwickelt sie eine Family Governance, die sie in der Familiencharta dokumentiert.

Bestandsaufnahme

Am Anfang der Bestandsaufnahme steht die Analyse sämtlicher geschriebener Regeln, die Aufschluss über die Verhältnisse in Familie und Unternehmen geben. Dazu zählen unter anderem Gesellschaftsverträge, Poolverträge, Ehe- und Erbverträge, Geschäftsordnungen, Organigramme, der Familienstammbaum und die Selbstauskünfte der Familienmitglieder.

Was vorhanden und was nicht vorhanden ist, gibt bereits wichtige Hinweise darauf, wie die Konfliktlinien verlaufen, welche Probleme Sprengkraft haben: Uralte Gesellschaftsverträge plus zwei Aktenordner mit nie unterschriebenen Änderungsvorschlägen, komplizierte Beiratsordnungen, allzu detaillierte und restriktive Geschäftsführerverträge, ebensolche Regelungen zwischen geschäftsführenden Gesellschaftern, fehlende Poolverträge und Ausschüttungsregeln trotz fortgeschrittener Zersplitterung der Beteiligung, Berliner Testamente, nicht vorhandene Güterstandsvereinbarungen zwischen Ehegatten

und so fort sind Indikatoren für Entfremdung und Defizite strategischer Planung. Neben den Verträgen und Vereinbarungen geben die Organigramme Auskunft über das Maß der Verflechtung von Familie und Unternehmen. Aus ihnen geht hervor, welche Familienmitglieder in welchen Positionen im Unternehmen tätig sind. Die Zukunftsperspektive liefert der Familienstammbaum. Er gibt Auskunft darüber, wie weit die Zersplitterung fortgeschritten ist und wieviel Familie noch auf das Unternehmen zukommt. Dieser erste Überblick liefert der Familienstrategie die fundamentalen Randdaten.

Diese Daten bilden die Grundlage für die Arbeitstreffen. Sie dauern einen, manchmal auch zwei Tage. Der Kreis der Teilnehmer variiert von Generation zu Generation. Bei einem Gründer wird zumeist die ganze Familie teilnehmen. Mit beginnender Zersplitterung sind die Gesellschafter die Mindestbesetzung. Sinnvoller erweist sich – und das stellt zugleich den Normalfall in einer Familienstrategie dar – ein darüber hinaus erweiterter Kreis mit ihren Ehegatten und erwachsenen Kindern.

Die Arbeitstreffen sind der Ort, an dem sich die Familie über die Möglichkeiten und Reichweite zukünftiger Kooperation verständigt. Grundlage dafür ist das Maß der Gemeinsamkeiten: die Werte, Ziele und Rollen. Sie lassen Chancen und Reichweite einer Familienstrategie deutlich werden: Was können und wollen wir leisten? In welchen Strukturen? Auch wenn den Teilnehmern die Gemeinsamkeiten zunächst nicht gegenwärtig sind, bedeutet das nicht zwingend ihr Fehlen. Das Wiederauffinden dessen, was die Familie verbindet, kann ihr in der Familienstrategie gelingen. Seine Neubestimmung und die Auseinandersetzung darüber geschieht nicht von heute auf morgen, das braucht Zeit. Die Familie hat in der Familienstrategie die Chance, sich die Gemeinsamkeiten wieder zu erarbeiten. Aber mit zunehmender Zersplitterung und Entfremdung in einer Unternehmerfamilie wird es längere Zeit brauchen, sie zu finden.

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme entscheiden, in welche Richtung die Entwicklung geht – wieviel Kooperation möglich ist und wie weit sie reicht. Die Resultate der Arbeitstreffen schließen die erste Phase der Familienstrategie ab und bilden die Grundlage für die zweite, die Richtungsentscheidung.

Richtungsentscheidung

Die Richtungsentscheidung bietet zwei Möglichkeiten: die Exit- und die Loyalitätslösung. Exit-Lösungen trennen oder vereinfachen die Beziehungen zwischen Familie und Unternehmen, wenn die Fähigkeit zur Zusammenarbeit nicht vorhanden oder begrenzt ist. Unter die Exit-Lösung lassen sich alle Optionen vom Verkauf bis zur Thronfolgerlösung fassen. Wenn die Familie zusammenarbeiten will und kann, führt das zu einer Loyalitätslösung. Das sind die Fälle, in denen sich die Familiengesellschafter auf ein tragfähiges gemeinsames Interesse verständigen und als Einheit begreifen können. Bei der Loyalitätslösung konzentriert sich die Familie darauf, das Bewusstsein der Einheit zu stabilisieren und zu erhalten. Diesem Ziel dient die Entwicklung einer Family Governance mit klaren Strukturen. Sie schafft klare Verhältnisse und minimiert über ihre verbindliche Geltung willkürliches Verhalten – und damit Entfremdung und Konflikte in Familie und Unternehmen.

Familiencharta

Der Schlussstein einer Familienstrategie ist die Familiencharta. In sie fließen die Summe der geteilten Überzeugungen und die Resultate der Family-Governance-Diskussion – die Institutionen und Regeln der Familie – ein. Die Familencharta beantwortet die grundlegenden Fragen einer Unternehmerfamilie zu Führung, Beteiligung und Mitarbeit im Unternehmen, zu gemeinsamen Werten und Zielen. Die Familiencharta geht über den Regelungsbereich des Gesellschaftsvertrages hinaus – ihre Adressaten sind nicht nur die Gesellschafter, sondern die gesamte Familie. Folglich vermeidet sie abstrakt-juristische Formulierungen und bevorzugt eine allgemein verständliche Sprache. Die in ihr niedergelegten Inhalte regeln die Verhältnisse im Funktionskreis Familie. Damit ist sie also einerseits weiter, aber auch unspezifischer als der Gesellschaftsvertrag. Sachlich und hierarchisch ist sie diesem vorgeordnet. So wie die Gesellschafter aus der Familie kommen und dort ihre Basis haben, bildet die Familiencharta die Grundlage des Gesellschaftsvertrages. Die für den Gesellschaftsvertrag bedeutsamen Teile werden aber erst durch diesen

konkretisiert und juristisch verbindlich gemacht. Die zweite Aufgabe der Charta ist es, den Zusammenhalt der Unternehmerfamilie durch Institutionen zu organisieren. Das reduziert Willkür und Konflikte in der Familie, stärkt ihre Geschlossenheit und macht sie im Zusammenspiel mit den Funktionskreisen Unternehmen und Gesellschafter zu einer berechenbaren Größe.

Eine solche Charta ist im Falle einer Loylitätslösung obligatorisch. Bei der Exit-Lösung ist eine Familiencharta die Ausnahme. Aber es ist ohne weiteres denkbar, dass eine Familie nach dem Verkauf des Unternehmens beschließt, für die Zukunft gemeinsam investiert zu bleiben und auf tragfähige Strukturen angewiesen ist. Erst auf dieser Grundlage ist eine Unternehmerfamilie in der Lage, wirklich stabile Bedingungen für die Zusammenarbeit zu schaffen und schwierige Aufgaben wie die Nachfolge bewältigen zu können. Nur so kann sie Unternehmen und Vermögen auf Dauer sichern. Dazu ist eine Erkenntnis wichtig – eine Unternehmerfamilie muss diese Aufgabe gezielt angehen und darf es nicht einfach laufen lassen. Die Familie hat als strategische Größe die gleiche Bedeutung wie das Unternehmen. Familienunternehmen heißen nicht umsonst so; die Familie repräsentiert nicht nur die Kapitalseite, sie ist zugleich das Reservoir, aus dem das zukünftige Führungspersonals rekrutiert werden kann. Diese Tatsache darf unter dem Druck des Tagesgeschäfts nicht, wie es so häufig der Fall ist, aus dem Blick geraten.

Über die Autorin:
Kirsten Baus ist Rechtsanwältin sowie Gründerin und Geschäftsführerin des Instituts für Familienstrategie. Sie stammt selbst aus einer Unternehmerfamilie und berät in ihrem Institut seit 2002 zahlreiche namhafte Unternehmerfamilien bei der Nachfolgeplanung sowie in Fragen der Family Governance.

Baus ist Autorin des Buches „Die Familienstrategie – Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern“ (Gabler, 2003) sowie mehrerer Veröffentlichungen und Fachbeiträge. Sie lehrt als Gastreferentin an der European Business School, Oestrich-Winkel.

Dr. Walter Bickel

Automobilindustrie und Maschinenbauern steht ein dramatischer Wandel bevor

Erfolgreiche Restrukturierungen suggerieren trügerische Sicherheit

In zehn Jahren werden die Käufer eines neuen Personenwagens zwar unter einer Vielzahl an Marken und Produktvarianten wählen können, aber hinter dieser vermeintlichen Vielfalt werden weltweit nur noch weniger als zehn Automobilproduzenten stehen. Wer dazu gehören wird, entscheidet sich bereits heute. Massive Auslastungsprobleme – bei VW geht man von weniger als 70 Prozent aus, Rabattschlachten ungekannten Ausmaßes und ein weiter Spread in der Produktivität kennzeichnen die Situation. So benötigt VW schätzungsweise 50 Stunden für den Zusammenbau eines Autos während Toyota, Ford, Opel und auch Peugeot 25 Stunden und weniger dafür benötigen. Nachgelagert wirkt sich die Gesamtsituation auch auf Automobilzulieferer aus, wovon ein bedeutender Anteil zu den mittelständischen (Familien-) Unternehmen zählt.

Auch die Zukunftsperspektiven sehen nicht rosig aus: Die Branche leidet bereits heute unter Überkapazitäten von 30 Prozent, wobei das jährliche Branchenwachstum für die kommenden zehn Jahre auf gerade einmal zwei Prozent jährlich taxiert wird. Und die ehrgeizigen Expansionspläne einiger asiatischer Anbieter werden für einen weiteren Kapazitätsaufbau sorgen. Die noch weiter zunehmenden Rabattschlachten dürften zwar dem Neuwagenkäufer gefallen, aber für den Industriestandort Deutschland stellt dieses Szenario eine gewaltige Herausforderung dar.

Die Bedeutung der heimischen Automobilbranche für Deutschland ist signifikant. So ist die deutsche Automobilindustrie mit einem Anteil von etwa 20 Prozent am Bruttosozialprodukt eine der wichtigsten Säulen der deutschen

Wirtschaft und die bedeutendste Branche in der Exportstatistik. 780.000 Menschen stehen direkt in Lohn und Brot. Werden die indirekt Beschäftigten hinzugezählt, schießt die Zahl der Erwerbstätigen auf 5,3 Millionen hoch. Jeder siebte Arbeitsplatz in Deutschland hängt somit vom Auto ab.

Aber nicht nur die großen Automobilhersteller wie VW, BMW und Daimler Chrysler werden darum kämpfen müssen, zu den vermutlich zehn weltweit überlebenden Autogiganten zu gehören. Die Übernahme des mehr als 20-prozentigen Anteils von VW durch Porsche ist ein gutes Beispiel für eine langfristige Absicherungsstrategie. Der Verdrängungskampf wird die Zulieferindustrie noch härter treffen. Mehr als die Hälfte der heute global 5500 Zulieferer wird die nächsten Jahre nicht überleben. Bis 2016 werden schätzungsweise 2500 Zulieferer ihre Tore für immer schließen oder von kapitalkräftigen Wettbewerbern geschluckt werden. Steigende Variantenvielfalt, höhere technologische Anforderungen bei immer kürzeren Produktlebenszyklen in Verbindung mit einem deutlichen Druck auf die Preise führen dazu, dass „immer mehr Auto für immer weniger Geld“ geliefert werden muss. Der Verkaufspreis des Golf Basismodells ist zum Beispiel seit den 90er Jahren weitgehend gleich geblieben – trotz erweitertem Serienumfang wie Airbag, ABS etc. Die Konsequenz für die Zulieferer: jährliche Ratio-Runden mit bis zu sieben Prozent Preisreduktion, deutlich rückläufige Materialteuerungszuschläge sowie weiter steigende Übernahme von Entwicklungskosten und durch Einführung von Betreibermodellen auch zunehmende Übernahme von Absatzrisiken.

Von ähnlicher Bedeutung für den Industriestandort Deutschland wie die Automobilindustrie ist der Maschinenbau. Auch wenn die Herausforderungen jener Branche, die gerne das Rückgrat der deutschen Wirtschaft genannt wird, anders gelagert sind, erfordert es nicht weniger unternehmerischen Weitblick, um zu bestehen. Rund 6000 überwiegend mittelständisch geprägte Unternehmen beschäftigen 870.000 Mitarbeiter. Damit ist der Maschinenbau der größte deutsche industrielle Arbeitgeber. In zehn Jahren dürften nur noch rund 4000 Unternehmen übrig sein.

Derzeit sind die Auftragsbücher vieler Maschinenbauer prall gefüllt und die Geschäftsführer wiegen sich und ihr Unternehmen in Sicherheit. Dazu haben

sie aber wenig Grund. Nach wie vor arbeitet die Branche nicht profitabel genug. Mit einer durchschnittlichen Umsatzrendite von 3,5 Prozent gelingt es nicht, die Eigenkapitalbasis deutlich zu verbessern. Und mit den steigenden Anforderungen an die Innovationskraft wächst auch der Kapitalbedarf. Ohne ausreichende Kapitalausstattung kann der Kampf um die Technologieführerschaft nicht gewonnen werden.

Dazu kommt, dass die Kernmärkte der deutschen Maschinenbauer nur noch verhalten wachsen und insbesondere im Bereich einfacher Produkte die asiatische Konkurrenz bereits deutlich Geschäft an sich zieht. Branchenspezifische Probleme wie ungeklärte Nachfolgeregelungen und schwierigere Kapitalbeschaffung als Auswirkung von Basel II addieren sich zu den genannten Schwierigkeiten. Beide Branchen, Automobilindustrie und Maschinenbau, eint trotz dieses unterschiedlichen Kranzes von Herausforderungen der immense Veränderungsdruck, der die Unternehmen zu raschem und strategischem Handeln zwingt.

Um im Jahr 2016 zu den Überlebenden des Konsolidierungsprozesses zu gehören, konzentrieren sich die Automobilbauer auf markenprägende Wertschöpfungsteile. Für die nachgelagerte Zuliefererindustrie birgt dies große Chancen, da hiermit ein dramatischer Wandel in der Wertschöpfungskette einhergeht. Autozulieferer werden in den kommenden 10 Jahren weltweit 40-50 Prozent mehr Wertschöpfung auf sich vereinigen können. Andererseits bedeutet dies für die Zulieferer, dass das finanzielle Risiko sowie der Vorfinanzierungsbedarf steigt. Wer wird bei den Zulieferern zu den Gewinnern gehören? Ein Systemintegrator muss in den von ihm bearbeiteten Segmenten zu den Top 3 Playern gehören – und zwar im Weltmaßstab. Nur so kann er ausreichend Margen für seine Integrationsleistung bei den Herstellern durchsetzen. Der Ausbau einer führenden eigenen Kompetenzbasis insbesondere im Bereich Elektrik/Elektronik ist dabei zentrale Überlebensfrage. Komponenten- bzw. Modulspezialisten überleben nur, wenn Sie über eine deutlich erkennbare Spezialisierung eigene Nischen besetzen und diese im globalen Wettbewerb auch nachhaltig verteidigen können – sei es nun durch Fertigungs-, Material- oder Applikations-Know-how, das in dieser Form einmalig ist.

Anbieter von Commodity-Produkten, wie zum Beispiel Kunststoffspritzguss für Teile einfacher Geometrie werden dem brutalen Preiskampf unmittelbar ausgeliefert sein. Wir gehen davon aus, dass 60-65 Prozent der heutigen 3.tier Zulieferanten dem Ausleseprozess bis 2016 zum Opfer fallen. Etwas günstiger schätzen wir die Situation bei 1.tier und 2.tier Lieferanten ein. Während beim Ersteren rund 60-70 Prozent überleben, wird bei den 2.tier Lieferanten mit einer Ausfallrate zwischen 55-60 Prozent zu rechnen sein.

Auch die Unternehmen der Maschinenbaubranche werden bald realisieren, dass sie ihr komplettes Geschäftsmodell neu überdenken müssen. Der renditestarke Bereich der Services wird auch hier immer mehr in den Vordergrund treten. Bei den vor- und nachgelagerten Leistungen im Zusammenhang mit einem Neumaschinenverkauf ist noch vieles unerschlossen. Beratung, Diagnose, Wartung, Instandhaltung oder der Betrieb der Maschine im Kundenauftrag sind die Ertragsquellen der Zukunft. So einfach, wie es klingt, so schwer wird es in der Umsetzung sein. Ist doch der deutsche Maschinenbau produkt- und nicht serviceorientiert. Entscheidend wird also sein, dass der Bewusstseinswandel vom reinen Hersteller zum Serviceunternehmen gelingt.

Automobilindustrie und Maschinenbau haben als mittelständische (Familien-) Unternehmen in Deutschland eine lange Tradition. Wollen sie in zehn Jahren noch die gleiche oder sogar eine gestiegene Bedeutung für unsere Volkswirtschaft spielen, muss es ihnen gelingen, in den beiden Kernbereichen „Innovation" und „Operative Exzellenz" an vorderster Linie im internationalen Wettbewerb mitspielen zu können. Um dieses Ergebnis zu erreichen, müssen sie ihre Unternehmen nicht nur permanent restrukturieren, sondern das Geschäftssystem rasch an neue Gegebenheiten anpassen. Das ist eine klare Abkehr von der heutigen Auffassung vieler Manager, die derzeit wieder vermehrt Wachstumsprogramme ausrufen. Durch die erfolgreich durchgeführten Restrukturierungsaufgaben der vergangenen zwei, drei Jahre sind sie der Meinung, sie hätten ihre Hausaufgaben gemacht. Das ist ein Trugschluss. Für die Herausforderungen der Zukunft wird dies nicht reichen. Je früher sich diese Erkenntnis bei Firmeninhabern und Geschäftsführern durchsetzt, umso größer ist die Chance, zu den Gewinnern zu gehören. Für alle anderen gilt: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben."

Über den Autor:

Dr. Walter Bickel, Jahrgang 1959, ist geschäftsführender Partner der internationalen Unternehmerberatung Droege & Comp. und verantwortet die global agierenden Competence Center Automotive, Maschinenbau sowie Turnaround- und Finanzmanagement. Er verfügt über 20 Jahre Erfahrung in führenden Beratungsunternehmen, vor allem in den Bereichen Turnaroundmanagement sowie Effizienzsteigerung. Im Rahmen seiner Tätigkeit agierte er in Vorstandsfunktionen ebenso wie in anderen hochrangigen Führungspositionen des Managements. Für multinationale Konzerne und mittelständische Unternehmen führte er Beratungsprojekte in den unterschiedlichsten Branchen durch. Seine Schwerpunkte lagen dabei im Bereich Automobilindustrie und Maschinenbau. Für Droege & Comp. ist Walter Bickel seit 1999 tätig. Daneben gehörte Walter Bickel für mehr als sechs Jahre zum Führungszirkel der Deutschen Bank. Er ist für zahlreiche Distressed Funds, Hedge Funds und Private-Equity-Häuser tätig, ist Mitglied im Beirat verschiedener Unternehmen sowie der Amerikanischen Handelskammer. Diplom und Promotion im Fach Betriebswirtschaftslehre absolvierte er an der Universität Köln.

Dr. Dirk Drechsler

Das Vermögensmanagement des Familienunternehmers: Optimale Strategien zwischen familiären, unternehmerischen und vermögenstechnischen Anforderungen

Im angelsächsischen Raum ist der Unternehmer schon lange ein bestimmender Impulsgeber in der Vermögensverwaltung. Traditionsreiche Unternehmerfamilien setzen seit rund 200 Jahren auf professionelle Beratung hinsichtlich Erhaltung, Wertsteigerung und Übergabe ihres Vermögens an die nächste Generation und haben die dafür notwendigen Strukturen zum Teil selbst definiert. Exemplarisch gründete die Familie Morgan 1838 in London das „House of Morgan", um den Beraterstab der Familie zu institutionalisieren. Die globalen Marken J.P. Morgan, Morgan Stanley und Morgan Grenfell gehen zurück auf dieses „Family Office" der ersten Stunde. In Europa blieb die Entstehung von Großvermögen über mehrere Generationen hinweg, im Lichte der zahlreichen historischen Brüche, zwar die Ausnahme, doch in den letzten 15 Jahren gewinnt das professionelle Management von substanziellen Unternehmervermögen in Deutschland wie in ganz Europa spürbar an Bedeutung. In Deutschland sucht insbesondere ein außergewöhnlich erfolgreicher unternehmerischer Mittelstand nach Möglichkeiten sein freies Vermögen so anzulegen, dass angemessene Renditen erwirtschaftet werden und für die unternehmerischen Erfordernisse und Risiken bestmöglich vorgesorgt werden kann.

Der Unternehmer aber ist ein ganz besonderer Kunde im Vermögensmanagement. Denn die Unternehmertätigkeit und die damit verbundenen besonderen Anforderungen an das Vermögen müssen bei den Entscheidungen des Vermögensmanagements jeweils genauso mit berücksichtigt werden wie die familiären Rahmenbedingungen. Nur die ganzheitliche Betrachtung des Unternehmers als Vermögensträger unter der Nebenbedingung des Unternehmerseins leistet angemessen Gewähr für die Berücksichtigung familiärer, unternehmerischer und vermögenstechnischer Anforderungen. Hauck & Aufhäuser Privatbankiers hat für die besonderen Anforderungen von Unternehmerfamilien ein leistungsstarkes Beratungsangebot entwickelt: Der ganzheit-

liche Ansatz unseres Vermögensmanagements identifiziert nicht nur Einzelanforderungen von Unternehmens- und Privatvermögen, sondern adressiert auch übergreifende Themen wie die besonderen Liquiditätserfordernisse, Fragen der steuerlichen Optimierung oder den Komplex „Unternehmens- und Vermögensnachfolge". Die immer noch mehrheitlich anzutreffende Konstellation – ein bis zwei Hausbanken kümmern sich um die Belange des Unternehmens, zwei bis drei Vermögensverwalter zeichnen für die Entwicklung des Privatvermögens verantwortlich – kann dem Anspruch einer ganzheitlichen Vermögensoptimierung hingegen nicht gerecht werden. Das Optimierungspotenzial gerade bei Vermögensträgern aus dem unternehmerischen Mittelstand ist denn auch in vielen Fällen beachtlich, der Bedarf für professionelle Beratungsleistungen angesichts häufig nur mangelhaft strukturierter Vermögen groß: Es fehlt in aller Regel eine systematische Rendite- und Risikooptimierung über alle privaten wie unternehmerischen Vermögenspositionen hinweg. Die Vermögenswerte finden sich entweder in einem recht zufälligen Nebeneinander oder werden mit deutlichem „home bias" in zu hohem Maße im eigenen Unternehmen sowie in Immobilien rund um den eigenen Lebensmittelpunkt angelegt. Der zuweilen dominierende Deutschlandbezug ist häufig der Illusion besserer Kontrollmöglichkeiten auf dem Heimmarkt geschuldet. Traditionell zufrieden stellende Anlagestrategien funktionieren nur noch eingeschränkt und bei durchwegs erhöhtem Risiko. Zum Beispiel sind Buy-and-hold-Strategien der „ruhigen Hand" angesichts der gestiegenen Volatilität an den Finanzmärkten in den meisten Fällen keine zielführenden Optionen mehr. Renditen aus traditionell risikoarmen Anlagen wiederum sind im aktuellen Niedrig-Zins-Umfeld ohnehin wenig attraktiv. Hinzu kommt, dass die Gefahr für abrupte Strukturbrüche und Korrekturen in den letzten Jahren gestiegen ist. Entwicklungen und Tendenzen, die den Renditevorsprung und die verbesserte Risikokontrolle eines systematischen und ganzheitlichen Managements des Vermögens gegenüber Einzellösungen besonders deutlich machen.

Struktur- und Bedarfsanalyse

Den Anfang des ganzheitlichen Vermögensmanagement für den Unternehmer macht die gesamthafte Erfassung der bestehenden Vermögenslage. Eingang

in diese Analyse müssen neben den eigentlichen Vermögenstiteln auch Ehe-, Erb- und Gesellschaftsverträge finden, die zum Beispiel über Haftungen oder persönliche Nachschusspflichten im Unternehmen informieren. Ebenso zu erfassen sind in diesem ersten Schritt die steuerlichen Verstrickungen des privaten Vermögens mit dem Unternehmensvermögen, vorliegende Regelungen hinsichtlich Altersvorsorge, bestehende Sicherheiten und Bürgschaften sowie alle weiteren vermögensrelevanten Beziehungen zwischen Unternehmer, Unternehmen und anderen Gesellschaftern bzw. Familienmitgliedern. Die vollständige Erfassung, die übersichtliche Darstellung und die Strukturanalyse des privaten wie unternehmerischen Vermögens unter Berücksichtigung der genannten Nebenbedingungen sind Grundlagen für ein ganzheitliches Vermögensmanagement, das den Anforderungen und Risiken des Unternehmers gerecht werden kann. Zu beachten ist auch die finanzielle Situation des Unternehmens. Um den Spielraum für das im Unternehmen angelegte Vermögen beurteilen zu können, ist insbesondere die Eigenkapitalquote des Unternehmens zu bestimmen. Auch wenn die Bankbeziehungen der Unternehmen sich zunehmend an einer neuen Risiko- und Ratingkultur orientieren, die vielen Unternehmen eine Stärkung der Eigenkapitalbasis nahe legt, gerade bei erfolgreichen deutschen Familienunternehmen besteht in vielen Fällen die Tendenz zu einer Überfinanzierung. Das Risiko einer Überfinanzierung sowohl für den Unternehmer wie auch für das Unternehmen wird dabei häufig unterschätzt: Der Unternehmer belastet sein Vermögen aufgrund der mangelnden Diversifikation mit einem unangemessen hohen Risiko. Das Unternehmen wiederum nützt seine Wachstumschancen bei Überfinanzierung nur unzureichend und verzichtet auf eine höhere Rendite. Mit der Aufnahme von Fremdkapital können in einer Situation der Überfinanzierung Wachstumschancen besser genutzt werden. Oft übersehen werden bei einer Überfinanzierung auch die Konsequenzen für die Regelung der Nachfolge im Unternehmen. Wenn das ganze Geld der Familie im Unternehmen investiert ist, muss für Aufwendungen zur Altersvorsorge wie auch für anfallende Abfindungen aus Erbansprüchen das Unternehmen Gewährleistung übernehmen. Schließlich hat eine Überfinanzierung mitunter gefährliche Auswirkungen für die Unternehmerfamilie, sofern ihr Auskommen nicht durch ein freies, privates Vermögen abgesichert ist. Eine Studie der INTES Akademie und Hauck &

Aufhäuser Privatbankiers aus dem Herbst 2005 verdeutlicht den Optimierungsbedarf an dieser Stelle: Fast 10 Prozent der befragten Unternehmen geben an, über eine Eigenkapitalquote von 70 Prozent oder mehr zu verfügen. Das liegt unter anderem daran, dass die Finanzverantwortung im Mittelstand häufig auch dann noch im Gesellschafterkreis verbleibt, wenn die Entwicklung des Unternehmens und in der Folge die Komplexität der Aufgaben bereits einen Spezialisten erfordern würden.

Die oft nur suboptimale Finanzierungsstruktur bei mittelständischen Unternehmen ist aber vor allem auf das Fehlen einer systematischen Auseinandersetzung mit den Finanzierungszielen des Unternehmens zurückzuführen. Die Priorisierung von Finanzierungszielen und die Festlegung der Finanzierungsstruktur geben erst den Rahmen für die Auswahl der Finanzierungsinstrumente vor, die wiederum die genauen Erfordernisse an das Eigenkapital vorgeben. Erst nach dem so erfolgten Dreischritt – Festlegung von Finanzierungszielen, Finanzierungsinstrumenten und Eigenkapitalerfordernissen – lassen sich die Möglichkeiten der Verfügung über private Vermögensteile und deren Veranlagung ableiten. In Ermangelung klar festgelegter Finanzierungsziele werden viele Unternehmer bei der Unternehmensfinanzierung auf den Standardkredit verwiesen, der in puncto zu leistender Sicherheiten indessen nicht befriedigen kann. Alternative Finanzierungsinstrumente sind durchaus bekannt, neben Bankkrediten werden aber weiterhin nur Leasinginstrumente auf breiter Basis genutzt. Das bestätigt neben der bereits erwähnten Studie von Hauck & Aufhäuser und INTES auch die aktuelle Unternehmensbefragung der KfW Bankengruppe aus dem Frühjahr 2006. Der ganzheitliche Blick auf den Unternehmer und die gleichgewichtige Betrachtung von Privat- und Unternehmerbelangen berücksichtigt dagegen verstärkt auch moderne Finanzierungsinstrumente. Dabei ist hervorzuheben, dass die Zufriedenheit mit modernen Finanzierungsinstrumenten – überall dort wo sie bei mittelständischen Unternehmen bisher zur Anwendung gelangen – hoch ist. Zum Beispiel erhalten Genussscheinprogramme, ob nun als „Bankenprogramm“ oder unter Verwendung von unternehmenseigenen Zertifikaten, die besten Noten, wenn es gilt, die Eigenkapitalbasis unter Ausschluss von Mitwirkungsrechten und der Stellung von Sicherheiten zu ergänzen. Ein weiteres Beispiel ist der

Unternehmerkredit. Im Gegensatz zum Privatkredit, mit dem private Anschaffungen oder Kapitalanlagen finanziert werden, schafft der Unternehmerkredit zusätzliche Freiräume zur Umstrukturierung des Gesamtvermögens des Unternehmers. Die neuen Möglichkeiten zur Bilanzstrukturierung und letztlich auch für das ganzheitliche Vermögensmanagement des Unternehmers werden in Ermangelung von ganzheitlicher Beratung aber noch zu selten genutzt. Das gilt auch für die Unternehmensbilanz verkürzende Instrumente wie zum Beispiel Factoring. Ihm hängt zu Unrecht der Makel an, nur von Unternehmen in der Krise genutzt zu werden. Ohne auf weitere Instrumente gesondert einzugehen bleibt daher insgesamt festzuhalten, dass sich Defizite bei der Bilanzstrukturanalyse und der präzisen Formulierung von Finanzierungszielen im Unternehmen in eine ineffiziente Wahl von Finanzierungsinstrumenten übersetzen und damit in vielen Fällen auch die Möglichkeiten des privaten Vermögensmanagements für den Unternehmer einschränken.

Nach der ganzheitlichen Erfassung der gegenwärtigen Vermögenslage des Unternehmers unter Berücksichtigung des Unternehmens sind im Rahmen eines ganzheitlichen Vermögensmanagement die individuellen Ansprüche des Unternehmers an sein Privatvermögen zu klären. Das betrifft insbesondere seine Renditeerwartung, Risikovorgaben und seinen Liquiditätsbedarf.
Die präzise Verortung im Koordinatensystem dieser Dreiecksbeziehung erfordert eine eindeutige Priorisierung und Abwägung der Teilziele. Zu klären ist hinsichtlich der Renditeerwartungen nach Steuern und Inflation (reale Substanzvermehrung!) aber auch, ob regelmäßige Ausschüttungen erfolgen sollen und welche Einkunftsarten dabei bevorzugt werden. Die Risikovorgaben sind zu ergänzen um Angaben zur grundsätzlichen Akzeptanz von vorübergehenden Performanceverlusten. Gegebenenfalls muss auch entschieden werden, welche Anlageklassen aus Risikoabwägungen ganz auszuschließen sind. Für den Unternehmer besonders wichtig an dieser Stelle ist die Identifikation von Anlageklassen und auch Währungen, die mit seinem unternehmerischen Risiko verbunden und daher vor dem Hintergrund anfallender Klumpenrisiken zu vermeiden oder aber abzusichern sind. Besonders augenfällig gilt das für Anlagen in Rohstoffen, Währungen und Aktien derselben Branche wie derjenigen des eigenen Unternehmens. Auch die Einschätzun-

gen hinsichtlich des eigenen Liquiditätsbedarfs stellen auf eine Reihe beigeordneter Fragen ab, die stark mit der Unternehmenssphäre verknüpft sind: Was ist der vorliegende steuerliche Gestaltungsrahmen? Welche Vorüberlegungen bestehen zur späteren Weitergabe der Vermögenswerte? Sind Veränderungen im Gesellschafterkreis im Unternehmen absehbar? Müssen Schenkungen, Investitionen oder andere Vermögensentnahmen berücksichtigt werden? Wo und in welcher Form sollen Gewinne nach Möglichkeit anfallen? Schließlich: Welche Rückstellungen für die eigene Altersvorsorge sollen getroffen werden? Dieser Fragenkomplex spielte bereits für die grundsätzliche Strukturierung des Vermögens mit Blick auf das Unternehmen eine zentrale Rolle. Er ergänzt an dieser Stelle das Rendite-Risiko-Profil des Unternehmers und ist im Folgenden ausschlaggebend für die Wahl und Umsetzung der konkreten Anlagestrategie.

Renditeoptimierung und Risikokontrolle

Die präzisen Angaben bei der Vermögensdarstellung und Bedarfsanalyse ermöglichen die genaue Abstimmung des Portfolios auf das ganz persönliche Rendite-Risiko-Profil. Neben diesen Basiskoordinaten bezieht das ganzheitliche Vermögensmanagement auch elementare Erkenntnisse über Risiko und Rendite in seine Entscheidungen mit ein. Exemplarisch dafür stehen die „fünf goldenen Regeln“ zur Risikobegrenzung: So ist es selbstverständlich, (1) eine ausreichend breite Aufteilung des Vermögens auf unterschiedliche Einzelwerte vorzunehmen und dabei (2) ein möglichst breites, risikooptimiertes Spektrum von Anlageklassen zu nutzen. Dem stehen der bereits beschriebene „home bias“ bei der Veranlagung, die Konzentration auf Immobilienwerte und die Überfinanzierung von Familienunternehmen deutlich entgegen. Die Auswahl von Anlageklassen und die Auswahl der konkreten Investments in den einzelnen Klassen sollen außerdem (3) in jeweils verschiedenen Händen liegen, um Interessenkonflikte auszuschließen. Die dazu gebotene Unabhängigkeit wird im Vermögensmanagement zunehmend zu einem knappen Gut. Nur wenige Häuser können die Prinzipien „Best Select“ und „Best Advice“ glaubwürdig in ihr Leistungsspektrum aufnehmen. Der Markt indessen registriert eine stark wachsende Nachfrage nach dieser Form der Beratung, die ohne Produktziele im Hintergrund agieren kann. Wirklich unabhängige Bankhäuser mit einem Leistungsausweis wie Hauck & Aufhäuser können diesem wachsenden Bedürfnis nachkommen. Ebenso empfohlen wird (4) die vorsorgliche Definition von Verlustobergrenzen. Diese stellen ein diszipliniertes Vorgehen im Verlustfall sicher und tragen der Beobachtung Rechnung, dass ohne entsprechend fixierte Grenzen meist irrational lange an Verlustpositionen festgehalten wird. Unternehmer sind überdies besonders dazu angehalten, (5) Klumpenrisiken zwischen unternehmerischem und privatem Vermögen zu vermeiden. Neben diesen grundsätzlichen Risikoüberlegungen kann auch hinsichtlich der erwartbaren und angestrebten Renditen von Anlagen mittlerweile auf belastbare Erkenntnisse aus langfristigen Analysen im Asset Management zurückgegriffen werden. Insbesondere die heute allgemein anerkannt überragende Bedeutung der Asset-Allokation gegenüber der Titelselektion im Einzelnen hat den Investmentprozess nachhaltig beeinflusst: Die risikooptimierte Strukturierung (Asset-Allokation) eines Anlageportfolios hinsichtlich der verschiedenen Anlageklassen bestimmt zu über 80 Prozent die Wertentwicklung eines Vermögens. Die Selektion der Einzeltitel fällt demgegenüber mit deutlich unter 20 Prozent ins Gewicht. Dies unterstreicht die Notwendigkeit eines ganzheitlichen Beratungsansatzes.

Sowohl für strategisch als auch für die taktisch ausgerichtete Anlageklassen sind Branchen, Anlagestile und Laufzeiten festzulegen und in einem weiteren Schritt für die festgelegten Branchen und Segmente die besten Asset Manager auszuwählen. Unabhängige Bankhäuser können sich dabei unbeeinflusst vom häufig dominierenden Verkauf hauseigener Produkte oder Cross-Selling-Strategien zusammen mit den besten Kooperationspartnern für den Kunden einsetzen. Nur in einer unabhängigen Position kann daher den Ansprüchen auf „Best Advice“ und „Best Select“ entsprochen werden. Es folgen als Teil des ganzheitlichen Vermögensmanagements die Wahl der Einzelinstrumente und das Micromanagement insbesondere der taktisch angelegten Anlageklassen durch das Asset Management im eigenen Haus oder in Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern.

Für die meisten Kunden ist es wichtig, die Entscheidungen zu den oben be-

schriebenen Fragen des Vermögensmanagements auch nachvollziehen zu können. Das gilt insbesondere für Unternehmerkunden, die nicht nur ein Faible für den unternehmerischen Umgang mit ihrem Vermögen haben, sondern auch Wert darauf legen, für sie erbrachte Leistungen richtig einschätzen zu können. Bedingung dafür ist ein möglichst klar strukturierter, transparenter Investmentprozess.

Erfolgsmessung und Vermögenscontrolling

Ein aussagekräftiges Reporting ist Teil des Investmentprozesses. Es zeigt an, wie sich ein Depot entwickelt hat. Darüber hinaus stellt es dar, auf welcher Basis die Entscheidungen getroffen wurden, die für die Entwicklung verantwortlich sind. Das Reporting dient damit neben der Kontrolle auch zur Steuerung des Portfolios. Es ist Grundlage für die weiteren Entscheidungen des Portfolio-Managements, wenn es gilt, auf Marktentwicklungen oder Veränderungen der individuellen Rahmenbedingungen des Kunden zu reagieren. Dem Management von komplexeren und besonders großen Vermögen stellen sich auch höhere Anforderungen an die Kontrolle und Steuerung der Vermögensanlagen. Eine effiziente und zielorientierte Steuerung solcher Vermögen setzt differenzierte Analysen und mehrstufige Auswertungen voraus, bei der neben der eigentlichen Performance auch weitere Parameter berücksichtigt werden müssen. Dazu gehören etwa das Chancen/Risiko-Verhältnis, Steuervorschriften und die Anforderungen von Steuerberatern. Diese Art eines umfassenden „Vermögenscontrolling“ garantiert, dass das gesamte Kundenvermögen – unabhängig davon, welche Teile von welcher Bank oder welchem Vermögensverwalter gemanagt werden – ziel- und wettbewerbsorientiert sowie steueroptimiert verwaltet wird. Die im Rahmen des Vermögenscontrollings erstellten Vermögensübersichten berücksichtigen dementsprechend alle Vermögensteile, um Transparenz über die Entwicklung des gesamten Vermögens und Entscheidungsgrundlagen für das weitere Vermögensmanagement zu schaffen. Denn ein effektives ganzheitliches Vermögensmanagement ist nur möglich, wenn alle Anlagen und ihre Entwicklung nach vergleichbaren Kriterien bewertet werden und Anpassungen bei den einzelnen Vermögensteilen gegebenenfalls aufeinander abgestimmt erfolgen.

Vermögensnachfolge

Eine effiziente Kontrolle des Vermögens gibt die Möglichkeit, aus Fehlern bei der Steuerung der Vermögensanlagen klug zu werden. Die Vermögensnachfolge ist indessen in den meisten Familien ein einmaliger Vorgang, für den auf keine eigenen Erfahrungen zurückgegriffen werden kann. Insbesondere für unternehmerische Vermögen erfordert die Übertragung eine entsprechend umsichtige Vorbereitung und sorgfältige Umsetzung. Dennoch gilt die Regelung des Vermögensüberganges an die folgende Generation gemeinhin als Luxusproblem, das gegenüber den prominent diskutierten Fragen der Unternehmensnachfolge leicht in den Hintergrund rückt. Über die Frage, wie die eigenen Kinder an das Vermögen herangeführt werden sollen, herrscht dementsprechend Unsicherheit. Wie können insbesondere Unternehmereltern ihre Kinder systematisch an das Vermögen heranführen, ohne die Kinder weder zu unter- noch zu überfordern? Was geschieht in den besonderen Situationen eines überraschenden Notfalls? Sowohl für den Regel- als auch für den Notfall müssen frühzeitig Regelungen getroffen werden, die es den Kindern ermöglichen, das Vermögen im Geiste der Eltern weiterzuführen. Ob sie dazu in der Lage sind, entscheidet sich an ihrer fachlichen Qualifikation und an ihrer persönlichen Reife. Erleichtert wird die Aufgabe außerdem durch eine Vermögensverfassung, die die Familienverfassung ergänzt. Sie regelt die Ziele, denen das Vermögen dient und die Grundsätze, nach denen es geführt werden soll. Damit wird die Bindung an die Vermögensziele gestärkt und das Handeln in ihrem Sinne erleichtert. Außerdem können in diesem Rahmen verbindliche Regeln für den Umgang mit generationenübergreifenden Vermögen festgelegt werden, die über die anstehende Vermögensübernahme hinaus einen nachhaltigen Nutzen stiften.

Das ganzheitliche Vermögensmanagement behält die Wertentwicklung eines Vermögens in einem doppelten Sinne im Blick: Es verpflichtet sich einer optimierten Entwicklung des Vermögens und sucht sicherzustellen, dass das wachsende Vermögen auch generationenübergreifend im Sinne des Vermögenszwecks, in der Tradition der damit verbundenen Werte genutzt wird. Eine ganzheitliche Vermögensoptimierung, die den Unternehmer auch als Vermögensträger im Blick behält, ist daher eine zunehmend komplexe Aufgabe.

Sie erfordert eine breitgefächerte Expertise, eine unternehmerische Grundhaltung, die Fähigkeit zur unabhängigen Beratung sowie zu maßgeschneiderten Problemlösungen. Ein selbst unternehmerisch und unabhängig geführtes Privatbankhaus ist dafür ein glaubwürdiger Partner.

Über den Autor:

Dirk Drechsler, Jahrgang 1959, ist persönlich haftender Gesellschafter bei Hauck & Aufhäuser Privatbankiers KGaA und für die Geschäftsfelder Privat- und Unternehmerkunden, Immobilienanlagen, Informationstechnologie und Innenbetrieb verantwortlich. Er verfügt über umfassende Erfahrung auf den Feldern ganzheitliches Vermögensmanagement, alternative Investments und Vermögensübertragungen.
Nach seiner Ausbildung zum Industriekaufmann und dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Ludwig-Maximilians-Universität in München promovierte Dirk Drechsler an der Wirtschaftsuniversität Wien zum Dr. rer. pol. Seinen beruflichen Einstieg fand Dirk Drechsler bei der EFS & Partner Unternehmensberatung GmbH in Wien als Projektleiter und später als Geschäftsführer. 1990 wechselte er zur Bayerischen Vereinsbank AG nach München. Nach einer Station im dortigen Firmenkundengeschäft war Drechsler als Leiter der strategischen Planung für die gesamte strategische Neuausrichtung der Vereinsbank-Gruppe verantwortlich. 1996 wurde er als Gründungsmitglied in den Vorstand der neu gegründeten Advance Bank berufen. 2001 stieg Dr. Drechsler zum CEO der Advance Bank AG auf und erhielt zugleich im Vorstand der Advance Holding AG die gruppenweite Verantwortung für Marketing und Produktmanagement.

Hauck & Aufhäuser Privatbankiers zählt zu den unabhängigen deutschen Privatbankhäusern. Im Vordergrund steht die ganzheitliche und persönliche Beratung, auf deren Basis maßgeschneiderte Lösungen für vermögende Privat- und Unternehmerkunden erarbeitet werden. Zu den Geschäftsschwerpunkten mit Unternehmern gehören neben der Verwaltung des Vermögens die Beratung auf den Gebieten Bilanzstrukturoptimierung, Absicherung von Zins-, Währungs- und Rohstoffrisiken, Mergers & Acquisitions sowie Unternehmens- und Vermögensnachfolgeregelungen.

Aktive Mittelstandspolitik muss die Leistungskraft von Familienunternehmen stärken

Ich begrüße Initiativen, die die Bedeutung von Familienunternehmen hervorheben und die mittelständische Unternehmen unterstützen. Unsere wirtschaftspolitischen Ziele können wir langfristig nur mit einem gesunden, leistungsfähigen und innovativen Mittelstand erreichen. Familienunternehmen sind eine tragende Säule unserer Wirtschaft. Dies wird deutlich an ihrem Anteil von rund 80 Prozent an den deutschen Betrieben, 53 Prozent an der Bruttowertschöpfung und 68 Prozent der Arbeitsplätze. Sie sind zu über 40 Prozent bereits in dritter oder vierter Generation wirtschaftlich erfolgreich.

Nach dem Ende des New-Economy-Hype sind in den letzten Jahren die Familienunternehmen in der wirtschaftspolitischen und wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion wieder verstärkt in den Vordergrund gerückt.

Viele Analysten registrieren – teilweise durchaus mit Verwunderung – die Stärke und Kontinuität familiengeführter Firmen. Sie zeichnen sich in Wettbewerb und Wandel in vielfacher Hinsicht aus.

Beispielsweise

- durch langfristige Orientierung statt kurzfristiger Maximierung des Shareholder-Values,
- durch die Möglichkeit zu schnellen Entscheidungen und flexiblen Lösungen aufgrund flacher Hierarchien,
- durch höhere Innovationsbereitschaft, um Nischen zu besetzen, ebenso wie
- durch höhere Kooperationsbereitschaft, um Größennachteile auszugleichen.

Die Wirtschaftspolitik muss alles daran setzen, dass diese Vorteile auch in Zukunft zum Tragen kommen. Familienunternehmen leisten einen herausragenden Beitrag zur Stabilisierung der Wirtschaft, zum Wohlstand und zur Zukunftssicherung unserer Gesellschaft.

Aufgabe der Wirtschaftspolitik ist es, die größenbedingten Nachteile von Familienunternehmen so weit wie möglich auszugleichen und ihre Leistungskraft durch eine aktive Mittelstandspolitik zu sichern und zu stärken. Die neue Bundesregierung weist den mittelständischen Familienunternehmen bei ihrer Reformpolitik auf der Linie „Sanieren – Investieren – Reformieren“ wieder die Bedeutung zu, die sie verdienen.

Viele der seit dem Regierungswechsel bereits getroffenen Entscheidungen wurden gerade auch mit Blick auf die Verbesserung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mittelständischer Familienunternehmen getroffen. Zu nennen sind hier die Erhöhung der degressiven Abschreibung, die Heraufsetzung der Grenze für die Ist-Besteuerung bei der Mehrwertsteuer und das energetische Gebäudesanierungsprogramm zur Mobilisierung eines privaten Investitionsvolumens sowie die verbesserte Absetzbarkeit von Handwerkerrechnungen.

Besonders profitieren werden die Familienunternehmen auch von der Senkung des Arbeitslosenversicherungsbeitrags um zwei Prozentpunkte ab 2007 und dem forcierten Bürokratieabbau.

Von größter Bedeutung ist vor allem aber die Reform der Erbschaftssteuer, die vorsieht, Unternehmensnachfolger nach zehn Jahren Fortführung eines Betriebs von der Steuer zu befreien. Im Koalitionsvertrag ist die Erbschaftssteuerreform klar verankert. Dieses außerordentlich wichtige mittelstandspolitische Projekt muss schnellstmöglich auf den Weg gebracht werden.

Allein in Bayern stehen in den nächsten Jahren 63.000 Familienunternehmen mit fast 500.000 Beschäftigten zur Übergabe an. Wir können es uns nicht leisten, dass Unternehmensübertragungen an der Erbschaftssteuer scheitern

oder dass dadurch reihenweise Familienbetriebe in ihrer Substanz geschwächt werden. Auch die Staatsfinanzen profitieren davon, wenn die Familienunternehmen leistungsfähig und stark bleiben.

Es reicht aber nicht, nur von Berlin eine Verbesserung der Rahmenbedingungen für den Mittelstand zu fordern. In der Landespolitik setzen wir seit Jahren alles daran, bestmögliche Rahmenbedingungen für Familienunternehmen zu schaffen. Wir sehen uns seit jeher als Anwalt und Partner des Mittelstands und der familiengeführten Betriebe. Wichtig ist uns vor allem eine gezielte Verbesserung der Finanzierungssituation, damit Familienunternehmen in Produkt- und Prozessinnovationen investieren und neue Märkte erschließen können. Wir verbessern deshalb kontinuierlich die Konditionen im Bayerischen Mittelstandskreditprogramm und stärken die Wagniskapitalszene. Darüber hinaus haben wir uns erfolgreich für eine mittelstandsgerechte Ausgestaltung von Basel II eingesetzt. Nicht zuletzt stehen mittelständische Familienunternehmen auch im Fokus der bayerischen Innovationsstrategie.

Das gilt auch für die „Allianz Bayern Innovativ“, die wir im Februar 2006 mit dem Kongress „Cluster-Offensive Bayern“ einem großen Publikum vorgestellt haben. Wir wollen gerade auch für kleine und mittelständische Unternehmen in allen Landesteilen den Technologietransfer durch eine systematische Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft in 19 landesweiten Clustern beschleunigen und verbessern. Der verbesserte Zugang der Unternehmen zu Forschungseinrichtungen und Hochschulen soll die Innovationsfähigkeit nachhaltig stärken. Damit wird ein weiterer Beitrag für den nachhaltigen Erfolg der Familienunternehmen auf den weltweiten Märkten geleistet.

Die Staatsregierung wird die bayerischen Familienunternehmen auch künftig mit allen Kräften dabei unterstützen, dass sie wettbewerbsfähig und ertragsstark bleiben. Dies ist der beste Weg, um Arbeitsplätze zu sichern sowie neue Stellen zu schaffen.

Über den Autor:

Erwin Huber, Jahrgang 1946, ist Bayerischer Staatsminister für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie. Seine berufliche Laufbahn begann 1963 in der bayerischen Finanzverwaltung. Nach mehreren Stationen in verschiedenen Finanzämtern wechselte Huber 1970 zum Bayerischen Staatsministerium der Finanzen.

Der studierte Volkswirt war lange Jahre Kreis- und Bezirksvorsitzender der Jungen Union, seit 1972 ist Huber Mitglied des Kreistages und Kreisausschusses von Dingolfing-Landau. 1978 wurde er erstmals in den Bayerischen Landtag gewählt, wo er von 1986 bis 1987 als Vorsitzender des Landtagsausschusses „Landesentwicklung und Umweltfragen“ tätig war. Im folgenden Jahr übernahm Huber den Posten des stellvertretenden Generalsekretärs seiner Partei und rückte 1998 zum Generalsekretär auf. Seit Juni 1993 ist Huber außerdem Bezirksvorsitzender der CSU.

Huber wurde 1994 zum Staatsminister und Leiter der Bayerischen Staatskanzlei berufen. Von 1995 bis 1998 war er Bayerischer Staatsminister der Finanzen, bevor er erneut als Staatsminister an die Spitze der Bayerischen Staatskanzlei zurückkehrte. 2003 übernahm Erwin Huber zusätzlich die Verantwortung für das Staatsministerium für Bundesangelegenheiten und Verwaltungsreform. Im November 2005 übernahm Huber das Amt des Bayerischen Staatsministers für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie.

Dr. Andreas Kloyer und

Dr. Tobias Hagner

Betriebsmittelfinanzierungen als Club Deal

Bündelung der Kredite mehrerer Finanzinstitute in einem Vertragswerk

Gerade für mittelständische Familienunternehmen haben durch Banken gewährte Kredite eine große Bedeutung für die Deckung des Betriebsmittelbedarfs. Der Betriebsmittelbedarf wird in der Regel überwiegend nicht aus dem durch das Unternehmen selbst generierten Cash Flow, sondern gerade durch Fremdfinanzierungen gedeckt. Für den mittelständischen Unternehmer ist es daher von immenser Bedeutung, eine seinen Bedürfnissen entsprechende Finanzierung sowie Finanzierungspartner zu haben, auf die er sich verlassen kann.

Bilaterale Kreditverträge als klassische Finanzierungsform

Nach klassischer Vorgehensweise schließt das mittelständische Unternehmen mit mehreren Hausbanken, die in diesem Zusammenhang auch als Kernbanken bezeichnet werden, bilaterale Kreditverträge ab. Diese Verträge haben oftmals keine festgelegte Laufzeit, sondern sie gelten „bis auf weiteres“. Bereits aufgrund der gesetzlichen Regelung können sie daher, ohne dass ein Kündigungsgrund vorliegen oder angegeben werden muss, zu jeder Zeit gekündigt werden. Einer vertraglichen Regelung als Grundlage für eine Kündigung seitens der Bank bedarf es dabei noch nicht einmal.

Wenn einer oder mehrere der bilateralen Finanzierungspartner kurzfristig sein Kreditengagement durch eine Kündigung beendet, kann dies gravierende Liquiditätsengpässe beim mittelständischen Unternehmen verursachen. Der Entzug von Liquidität kann im Extremfall bis hin zur Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens führen.

Ein weiterer Nachteil dieser klassischen bilateralen Finanzierungsmethode liegt darin, dass hierfür in der Regel standardisierte und relativ knapp gehaltene Verträge verwendet werden. In diesen sind nur die elementarsten, für einen Kreditvertrag erforderlichen Regelungen hinsichtlich des Kreditbetrags, Verzinsung, Laufzeit und der Offenlegung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kreditnehmers enthalten. Aufgrund der sehr knappen und pauschalen Regelungsinhalte sind solche Kreditverträge daher nicht geeignet, den Bedürfnissen des mittelständischen Kreditnehmers hinsichtlich der Flexibilität und Absicherung der mittelfristigen Unternehmensstrategie in ausreichender Weise gerecht zu werden.

Club Deal als ernstzunehmende Finanzierungsalternative

Seit einiger Zeit bieten jedoch immer mehr Banken auch für mittelständische Unternehmen eine ernstzunehmende Finanzierungsalternative an. Während Großkonzerne die Finanzierungsform des „Club Deals“ schon seit längerer Zeit nutzen, wird diese für Mittelständler erst nach und nach populär.

Im Rahmen dieser Finanzierungsvariante schließt das mittelständische Unternehmen statt mehrerer bilateraler Kreditverträge nur noch einen einzigen Betriebsmittelkreditvertrag ab. An diesem beteiligen sich mehrere Banken – üblicherweise seine Kernbanken – als Konsortium. Die Konsortialbanken binden sich im Verhältnis zu den mittelständischen Unternehmen, und darüber hinaus auch noch untereinander für einen vertraglich festgelegten Zeitraum. Auf diese Weise gewinnt der Mittelständler zumindest für seine mittelfristige Finanzplanung verlässliche Partner. Denn eine Kündigung ohne Vorliegen eines Kündigungsgrundes – wie sie bei den bilateralen Kreditverträgen ohne feste Laufzeiten möglich ist – kann hier nicht erfolgen. Während der festgelegten Vertragslaufzeit können die Banken den Kreditvertrag nämlich nur in besonderen vertraglich vereinbarten Konstellationen außerordentlich kündigen. So ist nach üblichen vertraglichen Regelungen eine solche außerordentliche Kündigung zum Beispiel im Falle gravierender Verletzungen von Vertragspflichten oder bei einer Insolvenz des Kreditnehmers möglich.

Ferner ist der Mittelständler hinsichtlich der Gefahr einer Kündigung auch noch anderweitig abgesichert. Eine Kündigung ist nämlich nur dann möglich, wenn ihr eine Mehrheit der finanzierenden Banken zustimmt. Dies hat seinen Grund darin, dass sich die Konsortialbanken ja gerade für einen festgelegten Zeitraum auch untereinander als Finanzierungspartner des Mittelständlers gebunden haben. Diese Bindung soll nicht dadurch ausgehebelt werden können, dass sich ein einzelner Finanzierungspartner durch eine einseitige Kündigung seinen Verpflichtungen zur Bereitstellung des Kredits entzieht.

Club Deal als strukturierte Finanzierung

Club Deals tragen jedoch nicht nur dazu bei, dass das mittelständische Unternehmen verlässliche Finanzierungspartner gewinnt. Sie bieten dem Mittelständler darüber hinaus auch noch einen weiteren Vorteil: Üblicherweise werden diese Finanzierungen in der Form so genannter strukturierter Finanzierungen abgeschlossen. Hierbei handelt es sich um maßgeschneiderte Finanzierungen, welche dem individuellen und konkreten Liquiditätsbedarf sowie der Unternehmensstrategie des jeweiligen Kreditnehmers angepasst sind. Das verwendete Vertragswerk ist hierbei wesentlich ausführlicher als die bei bilateralen Finanzierungen verwendeten Standardverträge. Während dort standardisierte Verträge verwendet werden, bedienen sich strukturierte Finanzierungen auf den jeweiligen Einzelfall zugeschnittener Verträge.

Bindung des Kreditnehmers durch Auflagen

Während auf der einen Seite Club Deals verglichen mit klassischen bilateralen Finanzierungen also deutliche Vorteile aufweisen, ist auf der anderen Seite auch Vorsicht geboten. Denn da sich die Konsortialbanken beim Club Deal für eine bestimmte Mindestvertragslaufzeit binden, versuchen sie den Kreditnehmer durch eine ganze Reihe im Vertrag enthaltener Verpflichtungen, die so genannten Covenants, zu kontrollieren. Diese sollen aus Sicht der Bank sicherstellen, dass der mittelständische Kreditnehmer zu jeder Zeit liquide bleibt, das heißt insbesondere seinen Verpflichtungen zur Zins- und Tilgungsleistung nachkommen kann. Die Covenants dienen also für die finanzierenden

Banken dazu, trotz ihrer Bindung für die vertragliche Laufzeit das Kreditrisiko möglichst gering halten.

Die Banken verlangen aus diesem Grund insbesondere detaillierte Informationen über die wirtschaftlichen Verhältnisse des Unternehmens. Neben den Jahresabschlüssen sind daher üblicherweise auch unterjährige Zwischenberichte zur Verfügung zu stellen. Dazu gehört neben eines Reportings über Halb- beziehungsweise Vierteljahreszahlen oftmals auch die Vorlage von Planzahlen für zukünftige Geschäftsjahre. Ferner verpflichten die Banken den Kreditnehmer in der Regel, bestimmte Finanzkennzahlen (so genannte Financial Covenants), wie zum Beispiel eine bestimmte Eigenkapitalquote oder einen bestimmten Verschuldungsgrad einzuhalten. Üblicherweise wird vereinbart, dass sich bei einer Verschlechterung dieser Kennzahlen die Kreditmarge und damit in der Konsequenz der von der Bank in Rechnung gestellte Zinssatz erhöht. Bei einer entsprechenden Verbesserung der Kennzahl wird die Marge reduziert. Aus Sicht des Mittelständlers ist daher im Bezug auf die Finanzkennzahlen unbedingt darauf zu achten, dass in den Verhandlungen mit der Bank ein akzeptables Ergebnis erzielt wird. Dieses muss sich mit realistischen Planungen des Unternehmens für die Kennzahlen soweit decken, dass sich am Ende eine vertretbare laufende Zinsbelastung für das Unternehmen ergibt.

Gebräuchlich sind ferner so genannte „Negative Covenants“. Es handelt sich hierbei um Auflagen, welche dem mittelständischen Kreditnehmer unternehmerische Maßnahmen, die über den gewöhnlichen Geschäftsbetrieb hinausgehen, untersagen oder sie alternativ dazu nur nach vorheriger Zustimmung der Banken erlauben. Im Katalog dieser Negative Covenants sind üblicherweise das Verbot Sicherheiten zugunsten anderer Gläubiger als der Konsortialbanken zu bestellen enthalten, ferner das Gebot, Unternehmensbeteiligungen nur nach vorheriger Zustimmung der Banken zu erwerben beziehungsweise größere Investitionen ebenso nur nach vorheriger Zustimmung zu tätigen. In Bezug auf die Negative Covenants ist aus Sicht des mittelständischen Kreditnehmers ganz besondere Vorsicht geboten. Diese führen dazu, dass der Mittelständler in seinem unternehmerischen Handlungsspielraum

eingeengt wird. Im Rahmen der Kreditvertragsverhandlungen ist deshalb unbedingt zu beachten, dass der Spielraum für zukünftige unternehmerische Maßnahmen erhalten bleibt. Anderenfalls kann die Finanzierung des Mittelständlers bei einem Club Deal schnell dazu führen, dass auch weniger weit reichende unternehmerische Entscheidungen nur nach vorheriger Zustimmung seiner Konsortialbanken erfolgen dürfen. Insbesondere bei Entscheidungen, die schnell gefällt und ausgeführt werden müssen, kann dies zum unangenehmen Hemmschuh für den Mittelständler werden.

Verträge nach LMA-Standard

Bei einer Sonderform des Vertragswerks, das zum Teil für Club Deals verwendet wird, ist besondere Vorsicht geboten. Es handelt sich hierbei um ein sehr komplexes Vertragswerk, das sich an einem von der englischen Loan Market Association (LMA), einer Vereinigung von Banken und anderen Finanzinstitutionen, entwickelten Standardkreditvertrag orientiert. Das Vertragswerk ist insbesondere deshalb kompliziert, da es aus dem englischen Rechtsraum stammt. Während sich in Deutschland viele Regelungen zum Darlehensvertrag bereits im Gesetz wieder finden, verhält es sich in England aufgrund des Systems des Case Law anders. Dort ist es also durchaus erforderlich, sehr ausführliche Regelungen in den Kreditvertrag aufzunehmen.

Anders verhält es sich in Deutschland. Vielfach ist eine angemessene Regelung bereits im Gesetz enthalten, weshalb es entbehrlich ist, entsprechende Regelungen nochmals in den Kreditvertrag aufzunehmen. Nichtsdestotrotz hat es sich vielfach bereits „eingebürgert“, die aus England oder den USA stammenden sehr ausführlichen Verträge in entsprechender Weise in Deutschland zu verwenden. Aufgrund der sehr detaillierten Regelungen sind diese jedoch unübersichtlich, komplex und teilweise sehr schwer zu lesen und inhaltlich zu verstehen. Nichtsdestotrotz verwenden mittlerweile auch viele deutsche Banken Verträge nach einem der LMA angenäherten Standard.

Mittelständischen Unternehmen ist dringend davon abzuraten, Finanzierungen nach diesem Standard abzuschließen. Denn zu den oben geschilderten

Nachteilen kommt noch hinzu, dass diese Vertragswerke für Mittelständler eigentlich nicht geeignet sind, da sie ursprünglich auf die Finanzierung international agierender Konzerne zugeschnitten sind. Werden dennoch Finanzierungen nach diesem Standard abgeschlossen, besteht für Mittelständler ein sehr großer wirtschaftlicher und rechtlicher Beratungsbedarf, um am Ende ein akzeptables Vertragswerk mit den finanzierenden Banken zu erhalten.

Fazit und Ausblick

In jüngster Zeit haben sich die Fälle gehäuft, in denen mittelständische Familienunternehmen in Liquiditätsschwierigkeiten geraten sind oder gar Insolvenz anmelden mussten, da Ihnen die Finanzierungspartner das Vertrauen entzogen haben. Eine mittelfristig festgelegte Finanzierung im Rahmen eines Club Deals kann sicherlich einen geeigneten Beitrag dazu leisten, der Gefahr solcher Liquiditätsprobleme vorzubeugen. Vorsicht ist jedoch beim Ausverhandeln des Inhalts des Vertragswerks geboten. Insbesondere auf die im Vertrag enthaltenen Auflagen sollte ein besonderes Augenmerk gelegt werden. Unbedingt ist darauf zu achten, dass die vertraglich enthaltenen Verpflichtungen nicht ausufern, weil sich ansonsten die Vorteile, die Club Deals verglichen mit bilateralen Finanzierungen bieten, ganz schnell ins Gegenteil verkehren können. Von Vertragswerken, die sich am englischen LMA-Standard orientieren, ist generell abzuraten. Diese sind weder im Allgemeinen für Verträge, die deutschem Recht unterliegen, noch im Besonderen für mittelständische Unternehmen geeignet.

Über die Autoren:

Andreas Kloyer, Jahrgang 1963, ist Rechtsanwalt und Partner der Münchner Kanzlei SIBETH. Er verfügt über verschiedene Mandate in namhaften Aktiengesellschaften und ist Mitglied in mehreren internationalen wirtschaftsrechtlichen Vereinigungen und Wirtschaftskreisen, darunter in der International Bar Association (IBA) und der International Fiscal Association (IFA). Nach seiner Promotion war Andreas Kloyer in renommierten deutschen und internationalen Wirtschaftskanzleien tätig, bevor er 1996 die Kanzlei Kloyer Barthmes Klar in München gründete, in der er bis 2001 als Partner tätig war. Von 2002 wurde er Partner bei Graf von Westphalen Bappert & Modest, bevor er 2005 wiederum in gleicher Funktion zur Sozietät SIBETH stieß.
Dr. Andreas Kloyer ist schwerpunktmäßig in den Bereichen Mergers & Acquisitions, Bank- und Kapitalmarktrecht sowie Private Equity und Venture Capital tätig. Er berät außerdem Unternehmen bei der Strukturierung komplexer nationaler und internationaler Finanzierungen und bei der Gestaltung von Fondsstrukturen. Ein weiterer Schwerpunkt seiner Arbeit liegt auf dem Gesellschafts- und Unternehmensrecht sowie dem Themenkomplex Private and Public Placements. Andreas Kloyer ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen im Bereich Corporate & Finance.

Tobias Hagener, seit 2006 ebenfalls als Anwalt bei SIBETH, ist Jahrgang 1973. Nach Studium und Promotion in München arbeitete Hagner von 2002 bis 2006 als Syndikusanwalt bei der Bayerischen Hypo- und Vereinsbank AG, die letzten beiden Jahre davon als stellvertretender Abteilungsdirektor. Zu seinen Fachgebieten zählen die Themen Gesellschafts-, Akquisitions- und Projektfinanzierung, Mezzanine Capital, Bankrecht und Public Private Partnership.
Die Partnerschaft SIBETH wurde 2005 gegründet und bietet integrierte Dienstleistungen in den Kernbereichen Corporate und Finance, Tax, Real Estate sowie Private Client und Nachfolgeregelungen. SIBETH berät und betreut mit über 40 Rechtsanwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern an zwei Standorten namhafte nationale und internationale Mandanten.

Andreas E. Mach, M.P.I.A. (USA), M. A.

Herausforderungen für die Zukunftssicherung im Familienunternehmen

Lange Zeit galt die börsennotierte Aktiengesellschaft, die einer großen Anzahl von Aktionären gehört, als das Leitbild des erfolgreichen und innovativen Unternehmens. In den Zeiten der New Economy wurden die traditionsreichen Familienunternehmen kurzerhand einer so genannten old economy zugerechnet und am Kapitalmarkt wie in der Unternehmensbewertung als veraltet, rückständig und ohne Zukunftschancen abgestraft. Tatsächlich aber haben viele Studien ergeben, was Familienunternehmer schon lange wissen: Das Familienunternehmen hat sich im Durchschnitt immer besser entwickelt als Firmen mit einer anonymen Aktionärsstruktur. Die Gründe dafür liegen auf der Hand. Inhabergeführte Unternehmen sind sparsam, machen nicht gerne Schulden, sie sind auf einen Erhalt über Generationen und nicht auf kurzfristige Erfolgsmaximierung ausgerichtet und verfolgen deshalb sehr nachhaltig ihre Strategie. In die Kultur der Bescheidenheit passen weder hochdotierte Manager noch prunkvolle Verwaltungsgebäude. Dennoch sind Familienunternehmen auf andere Weise gefährdet. Welche Gefahren lauern und wie man ihnen begegnen kann, darum soll es in diesem Essay gehen.

Gefahren fürs Familienunternehmen

Der Unternehmer muss sich seiner Familie, oft im fortgeschrittenen Alter auch noch seinem Vater gegenüber behaupten, und scheut sich davor, Rat von außen oder von einem kompetenten Management anzunehmen, weil das sein eigenes Unvermögen der Familie gegenüber beweisen würde. Die Finanzierung von Unternehmen und Wachstum regelt man am liebsten aus Eigenmitteln, schränkt damit Expansion und Wachstum ein. Besonders anfällig sind Familienunternehmen aber für Auseinandersetzungen im (Familien-)Gesellschafterkreis oder im Erbfall, oft ist die Nachfolge nicht ausreichend geregelt.

Die Kultur der Eigentümerprägung hat zwar eine große Chance für Identifikation und Vorbild für Mitarbeiter und auch für Kunden, nicht selten sind Marke der Firma und Familiennamen identisch, in ihr liegt aber auch die Gefahr, hochqualifiziertes Management nur schwer rekrutieren zu können. Insbesondere die Nachfolgeregelung im Familienunternehmen birgt große Gefahren für die Existenz des Unternehmens. Den Bestand des Familienunternehmens über Generationen hinweg mit kompetenten Unternehmerpersönlichkeiten aus der Familie zu erhalten, fällt vielen Gesellschaften schwer. Nicht umsonst heißt es im Volksmund: „Der Vater erstellt's, der Sohn erhält's, beim Enkel zerfällt's.“ Nur jedes dritte Familienunternehmen wird noch an die dritte Generation weitergegeben, nur ein Achtel schafft es noch in die vierte Generation. Die Herausforderungen sind deshalb aus meiner Beratungserfahrung und dem langjährigen persönlichen und geschäftlichen Umgang mit Familienunternehmern vor allem, inwieweit der Unternehmer bereit ist, sich mit externer Expertise und mit neuen Instrumenten zur Zukunftssicherung auseinanderzusetzen, sie kritisch zu hinterfragen und unternehmensspezifisch einzusetzen. Dies gilt besonders für Fragen der Unternehmensfinanzierung, der Kapitalbeschaffung, der Moderation von Nachfolgeprozessen und Gesellschafterkonflikten und der fühzeitigen Suche nach Alternativen in der Unternehmensnachfolge, vor allem dann, wenn niemand aus der Familie dafür in Frage kommt. Dieses Essay ist deshalb in die folgenden Abschnitte Private Equity, Berater, Banken und der Familienunternehmer, Unternehmensfinanzierung im Familienunternehmen und Nachfolgeregelung im Familienunternehmen unterteilt.

Private Equity, Berater, Banken und der Familienunternehmer

Mittelständische Familienunternehmer schaffen Werte und Jobs, sie sind oft in Nischen des globalen Marktes tätig und verteidigen ihre Marktstellung, indem sie in Innovation, Qualität und Vertrieb investieren. Sie sind Motor der Konjunktur und des Arbeitsmarktes, dynamisch, mutig, kompetent, entscheidungsstark, nur eines fürchten sie wie der Teufel das Weihwasser, jede Form von Mitsprache von Investoren oder Banken, insbesondere die Beteiligung

von Private-Equity-Gesellschaften, aber auch jede andere Form von Eigenkapital, die dem Investor oder der Bank Mitspracherechte ermöglicht. Und dieses vor dem Hintergrund der viel zitierten Eigenkapitalsschwäche des deutschen Mittelstandes, der Lösung der Nachfolge, der hohen Investitionen für die Verteidigung der Marktstellung, dem Gerede um Basel II und dem Paradigmenwechsel bei den deutschen Banken. Woran liegt es, dass Unternehmer und moderne Finanzierungsformen, Unternehmer und Berater im Allgemeinen, Familienunternehmer und Banken und vor allem Unternehmer und Private Equity nicht zusammenzukommen scheinen und auch gerade in der Familiengesellschaft nur sporadisch zum Zug kommen?

Ein möglicher Grund für das Thema Private Equity könnten die Renditeerwartungen der Investoren sein im Verhältnis zu den Preisen für Fremdkapital. Während in den angelsächsischen Ländern, übrigens auch in Südeuropa und vielen anderen Regionen der Welt, es schwierig ist, für Unternehmer an Bankkredite zu kommen, und wenn man sie erhält, sind sie erheblich teurer als in Deutschland. Da bleibt den Unternehmern eben nichts anderes übrig als auf Mezzaninekapital oder Private Equity zurückzugreifen, um Wachstum zu finanzieren oder durch eine bessere Eigenkapitalausstattung kreditwürdig zu sein. In Deutschland ist alles anders: Selbst die wirklich attraktiven Mezzanineprogramme der deutschen Banken sind mit einigen wenigen Milliarden Volumen in der ganzen Republik sicher keine Revolution der Unternehmensfinanzierung. Andere messbare Faktoren kann ich nicht erkennen, so dass neben dem Verhältnis von Preisen für Fremdkapital (ja bei guter Bonität in der Regel unter 100 Basispunkten Marge) und für Eigenkapital (Echtes Mezzaninekapital hat eine Renditeerwartung von zehn bis fünfzehn Prozent p.a., die Schuldscheinprogramme der Banken liegen bei sieben bis zehn Prozent p.a., Private-Equity-Investoren erwarten immer eine Rendite von mindestens 20 Prozent p.a.) es sicherlich auch am schlechten Image von Private-Equity-Gesellschaften und Investment-Banking-Beratern bei Familienunternehmern liegt, warum sie nur zögerlich zum Zug kommen. Meines Erachtens haben es sich die Private-Equity-Anbieter und Investmentbanken selbst zuzuschreiben, denn es ist ihnen nur in Ansätzen gelungen, sich in die Welt und die Kultur von Familienunternehmern hineinzuversetzen.

Es gibt in der Geschichte viele Beispiele dafür, wie die Verbindung von Know-how und Kapital zu großen Veränderungen und wirtschaftlichen Erfolg führen kann. Die Herstellung der ersten Gutenberg-Bibel, der ersten Dampfmaschine oder die Entwicklung des Wirkstoffs Penizillin fand jeweils mit der Beteiligung von Investoren statt. Theoretisch sind auch heute private Investoren und Familienunternehmer ein ideales Gespann. Der Unternehmer erhält Kapital für die Weiterentwicklung seiner Ideen und seines Unternehmens, der Investor unterstützt ihn mit Branchen- und Management-Kow-how und Kapital und beide erwirtschaften dabei eine angemessene Rendite. In der Praxis erweckt aber die Beteiligung mit Eigenkapital wie auch die so genannte Investment-Banking- oder Corporate-Finance-Beratung (die in vielen Fällen eine Kapitalbeschaffung überhaupt erst ermöglicht) vor allem beim Familienunternehmer erhebliches Misstrauen. Das Bild vom 28jährigen gelackten Harvard-Absolventen, der mit Anglizismen um sich wirft und sich ohne Kenntnis des Geschäfts des Unternehmers in die Betriebsabläufe und Strategien einmischen will, sitzt unverrückbar in den Köpfen. Interessanterweise ist die Situation für Private-Equity- und Corporate-Finance-Anbieter kaum besser. Oft können sie nämlich mit der manchmal hemdsärmligen Mentalität vieler Unternehmer nichts anfangen, sind überdies unsicher und kaschieren das mit Fachbegriffen aus der Finanzwelt. Das wiederum wird vom Unternehmer als Besserwisserei und Arroganz interpretiert. Es liegt also offensichtlich in den unterschiedlichen Unternehmenskulturen, warum diese Gruppen nur selten gut zusammenfinden, was im Übrigen auch für viele Banken gilt, seit das Hausbankprinzip weit gehend eliminiert wurde.

Teilweise liegt dieses Aufeinanderprallen von Unternehmenskulturen an den unterschiedlichen Entscheidungsprozessen. Im Familienunternehmen bestimmt der Chef autoritär die Geschicke der Firma. Investoren und Banken hingegen sind es gewohnt, Entscheidungen im Team über viele Hierarchieebenen zu fällen und konsensgetragene Lösungen zu finden. Auch der unterschiedliche Zeithorizont kann zu mangelndem Verständnis führen. Unternehmer denken langfristig an die Zukunftssicherung ihrer Firma, oft für die nachfolgenden Generationen. Banken sehen ihren Kredit häufig schon bei Planabweichungen und unwesentlichen Ertragseinbußen gefährdet und Private-

Equity-Investoren legen ihr Investment in der Regel für drei bis sieben Jahre an und wollen in diesem Zeitraum einen gewinnbringenden „Exit“ am Kapitalmarkt oder durch Weiterveräußerung ihrer Beteiligung erzielen. Ähnlich entgegengesetzt verhalten sich die Vorstellungen über Mitsprache, eine Selbstverständlichkeit für Investoren, ein Greuel für den Unternehmer, der sich in seiner Freiheit und Unabhängigkeit eingeschränkt fühlt. Nicht viel anders sind die Gegensätze in der Kommunikation. Während der Unternehmer meist die Sprache des Vertriebs und der Technologie wählt, setzen Corporate-Finance-Berater, Private-Equity-Anbieter und oft auch Banken Begriffe aus der Finanzwelt ein, die wegen ihrer Herkunft aus angelsächsischen Ländern eben englisch oder allenfalls eingedeutscht sind. Das ist keine Voraussetzung für eine sympathische Kommunikation auf einer Ebene. Auch im Analyseansatz unterscheiden sich Familienunternehmer deutlich von Investoren und Banken. Letztere betrachten nämlich vor allem das Zahlenwerk aus dem Blickwinkel eines Controllers und machen dies zum einzigen Gradmesser des Erfolgs. Unternehmer hingegen sehen Potenziale in den Produkten und Entwicklungen der Firma, die Position im Wettbewerb und Vertriebserfolge als viel wichtigere Gradmesser ihres Erfolgs als nur die Rendite. Auch unterschätzen Investoren, Banken und Corporate-Finance-Berater häufig die Emotionen, die ein Unternehmer und seine Familie mit ihrer Firma verbinden. Das Lebenswerk eines Einzelnen oder von Generationen bedeutet Herzblut in der Firma, die in der Regel das wichtigste Gut eines Unternehmers ist, emotional wie wirtschaftlich. Familie und Firma bilden oft eine Einheit und wer diese Komponenten unterschätzt, wird im Umgang mit Familienunternehmern niemals erfolgreich sein können. Steigt nun ein Investor bei einem Familienunternehmen ein, kann das ernste Konflikte nach sich ziehen, weil der Unternehmer diesen Finanzakt gerne als ein Eingeständnis von Schwäche und Unfähigkeit interpretiert, die Beteiligung ist oder wird zur Bedrohung der Familie, mit der der Charakter des Familienunternehmens geopfert wird.

Wie lassen sich diese Differenzen abbauen? Wenn Menschen oder Institutionen ein gemeinsames Risiko eingehen, müssen sie einander vertrauen können. Im Geschäftsleben wissen wir, wie vertrauensvolle Beziehungen und gegenseitige Wertschätzung gefördert werden können. Es handelt sich dabei

um so genannte Allgemeinweisheiten, die trivial erscheinen. Weil sie aber in der Praxis oft missachtet werden, ist es sinnvoll, sie hier in fünf Punkten zusammenzufassen.

Erstens müssen Partner auf gleicher Augenhöhe sein. Kommunikationsprobleme beruhen häufig darauf, dass einer sich unterlegen fühlt, weil ihm das nötige Know-how fehlt, den Standpunkt des Verhandlungspartners kritisch überprüfen zu können oder weil er seine Kompetenz vom Verhandlungspartner in Frage gestellt sieht. Daher ist es in Verhandlungen über Unternehmensfinanzierung und Beteiligung von Anfang an nötig, die eigenen Bedürfnisse und die des anderen zu kennen und auch zu artikulieren. Offenheit und Transparenz, Information und auch Sympathie spielen dabei eine entscheidende Rolle.

Zweitens sollten sich Verhandlungspartner immer auf faire Spielregeln verständigen. Im Fußball gibt es einen Schiedsrichter, in Beteiligungs- und Finanzierungsverhandlungen sollte der Unternehmer auf seiner Seite einen unabhängigen Berater einschalten. Insbesondere bei der Festlegung des Verhandlungsprozesses und der Ermittlung des Unternehmenswertes müssen die zugrundeliegenden Kriterien offengelegt werden. Vor allem müssen die Verhandlungspartner Klarheit darüber haben, wie der Prozess im Einzelnen ablaufen soll. Dies gilt übrigens auch für die Verhandlungen mit Banken, die Transparenz schaffen müssen bei den Kriterien und Prozessen ihrer Kreditentscheidungen. Kreditprotokolle einer Bank gehören daher auch nicht in die Schublade, sondern sollten dem Unternehmer ausgehändigt werden.

Drittens muss ein Beteiligungs- oder Finanzierungspartner von Anfang an glaubwürdig vermitteln können, dass er dem Unternehmer einen wesentlichen finanziellen und inhaltlichen Beitrag zur Weiterentwicklung des Unternehmens und damit zur Steigerung des Unternehmenswertes leisten kann.

Viertens, es klingt „pro domo“ gesprochen, hat sich in der Praxis jedoch bewährt, gilt es hilfreiche Katalysatoren in die Beteiligungs- und /oder Finanzierungsverhandlungen einzubauen. Der Beruf des „Finanzberaters“ ist in Deutschland mit großen Vorbehalten versehen. Der Beratung des Unternehmens bei der finanziellen Zukunftssicherung seines Unternehmens, bei der

Strukturierung der Passivseite, bei der Auswahl verlässlicher Finanzierungs- und gegebenfalls Beteiligungspartner und bei der Nutzung neuer Finanzierungsinstrumente kommt auf Grund der Komplexität auf der Angebotsseite eine immer größere Bedeutung zu. Die Auswahl von Banken, Private-Equity-Gesellschaften, privaten Investoren und Spezialfinanzierern sollte idealerweise ein unabhängiger Berater begleiten und unterstützen. Damit lassen sich nicht nur als wesentlicher Erfolgsfaktor die emotionalen Vorbehalte reduzieren, auch Preise und Verträge können so optimaler verhandelt werden.

Fünftens geht es um Information und Transparenz. Der Abwehrmechanismus vieler Familienunternehmer gegenüber Private Equity, Mezzanine und anderen neueren Formen der Unternehmensfinanzierung, worauf ich später noch eingehen werde, liegt vielfach auf Informationsdefiziten und weniger auf emotionalen Befindlichkeiten. Das erschwert die Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und Finanzierungspartnern erheblich. Wäre der Wissensstand auf diesem Gebiet höher auf Unternehmerseite, ließen sich auch viele Fehlurteile und Missverständnisse vermeiden.

Beteiligungsgesellschaften, Investoren und in zunehmendem Maße auch Banken gehen eine Partnerschaft mit einem Unternehmer ein, wenn sie es für gut geführt und entwicklungsfähig halten, das Management und die Produkte überzeugen, eine klare Wachstumsstrategie und Wertsteigerung erkennbar und eine angemessene Rendite erwirtschaftet wird. Diese Messlatte zu kennen, vereinfacht, den Dialog zu verstehen und konkrete, zielführende Verhandlungen zu führen. Das vermindert auch das Risiko, dass Private-Equity-Gesellschaften und Berater als Attacke auf das unternehmerische Selbstwertgefühl, sondern im Gegenteil als Bestätigung der eigenen Fähigkeiten und der Strategie empfunden wird. Dem befürchteten Kontrollverlust des Unternehmers kann begegnet werden durch eine sorgfältige Auswahl von Finanzierungs- und Beteiligungspartnern. Dazu gehört die Kenntnis der Geschäftspolitik und der Unternehmenskultur der möglichen Partner. Für Banken, Private-Equity-Gesellschaften, Investoren und Corporate-Finance-Anbieter gilt es in jedem Fall, wenn sie denn mit Familienunternehmern ins Geschäft kommen wollen, Kommunikation und Überzeugungsarbeit zu leisten, um ihre Strategie und ihren Finanzierungsansatz glaubwürdig zu vertre-

ten. Offenheit und Bereitschaft zur Transparenz und Kommunikation auf beiden Seiten sind wesentliche Voraussetzungen, um auf Augenhöhe über Unternehmensfinanzierung und Beteiligung zu verhandeln.

Finanzierung im Familienunternehmen

Früher war die Finanzierung im Familienunternehmen eine einfache Angelegenheit. Über Rückstellungen und Rücklagen, Gesellschafterdarlehen und Lieferantenkredite konnten viele Unternehmer die Finanzierung ihrer Firmen sicherstellen. Wenn Fremdkapital zur Finanzierung des Umlaufvermögens benötigt wurde oder Investitionen zu tätigen waren, stand die Hausbank oder die Hausbanken zur Verfügung. Seit die Banken durch Basel II und ihre Krise der 90er Jahre für ihre Kredite „risikoadäquate" Preise nehmen und in vielen Fällen lieber Provisionsgeschäft als Kreditgeschäft betreiben, hat sich das Finanzierungsumfeld vor allem für Familiengesellschaften mit knapper Eigenkapitalausstattung grundlegend geändert. Einerseits kommen immer neue Finanzierungsinstrumente auf den Markt, deren Struktur und Risiken vielen Unternehmern unzureichend bekannt sind, andererseits versuchen Banken in verstärktem Maße nur noch als Vermittler von Kapitalmarktprodukten aufzutreten und machen ihre sowieso zögerliche Kreditbereitschaft von einer Verstärkung der Eigenkapitalbasis, zum Beispiel durch Private Equity oder Mezzanine, abhängig.

In einer Studie der Otto Beisheim School of Management WHU wird die These der unterkapitalisierten Familiengesellschaften angezweifelt. Der Untersuchung aus dem Jahr 2006 nach, an der 297 Familienunternehmen teilnahmen, beträgt die durchschnittliche Eigenkapitalquote bei Familiengesellschaften 36,3 Prozent, also weit nicht so dramatisch wie in anderen Betrachtungen behauptet, in denen von einer Eigenkapitalquote im Mittelstand von 15-20 Prozent ausgegangen wird. Größere Familiengesellschaften weisen dabei eine tendenziell noch höhere Eigenkapitalquote aus. Das mag auch erklären, warum die Anbieter von Eigenkapital und eigenkapitalähnlichen Mitteln in Deutschland nur mühsam vorankommen. Ist also die Geschichte von der

dringend notwendigen Stärkung des Eigenkapitals im Mittelstand ein Märchen oder bezieht sich das nur auf die kleinen Gesellschaften, die sich sowieso generell bei der Kapitalbeschaffung schwerer tun als mittlere und größere Unternehmen? Tatsächlich mag es sein, dass neben den genannten emotionalen Faktoren die Beschäftigung mit externem Eigenkapital gerade von Familiengesellschaften gar nicht so bedeutend ist wie vielfach angenommen wird. Was brauchen also Familienunternehmen, wenn es um die Unternehmensfinanzierung geht? Sicherlich eine ganzheitliche Betrachtung, die Eigenkapital und Fremdkapital umfasst, vor allem aber einen Überblick über die möglichen Finanzierungsinstrumente und die Geschäftspolitik und Kultur der Marktteilnehmer in der Kapitalvergabe. Daneben sicher auch eine Begleitung bei den Fragen, die über die Unternehmensfinanzierung hinaus in die Zukunftssicherung des Unternehmens hineinreicht, insbesondere in der Frage der Nachfolgeregelung, über die im nächsten Abschnitt noch zu sprechen sein wird.

Häufig wird angenommen, dass in Familiengesellschaften der Unternehmer nur rudimentäre Kenntnisse über die Vielfalt der Finanzierungsinstrumente besitzt, keine teuren Finanzleiter beschäftigen mag, die diesen Überblick vielleicht haben könnten und auch sonst, wie zuvor ausgeführt, sich eben auf die Unternehmensführung, aber nicht die Finanzierung konzentriert. Die Studie der WHU ergibt jedoch ein anderes Bild. Es sollen demnach nämlich weit über 90 Prozent der Familienunternehmer gute Kenntnisse über Bankkredite, Leasing und Factoring haben, 90,1 respektive 90,8 Prozent der Befragten geben an, sich bei Sale and Lease Back sowie bei der Eigenkapitalbeschaffung mittels Börsengang gut auszukennen. Dieses unerwartet hohe Informationsniveau mag an der durchschnittlichen Größe der Befragten liegen, die mit 272 Millionen Euro Umsatz eher größer sind. Es trifft aus meinen praktischen Erfahrungen nicht zu und wird auch durch die Befragung nach der Nutzung von Finanzierungsinstrumenten nicht unterstützt. Dort zeigt sich nämlich, dass viele Produkte, bei denen die Befragten einen hohen Kenntnisstand angaben, eher selten genutzt werden. Bei anderen Finanzierungsinstrumenten wie Genussscheinprogramme von Banken, Asset Backed Securities und Working Capital Management passen auch schon die Hälfte der Befragten.

Über Unternehmensanleihen und Mezzaninekapital wissen offenbar drei Viertel der Unternehmer aus der WHU-Studie Bescheid. Die Befragten nutzen aber diese Produkte wenig und konzentrieren sich auf Bankkredit und Leasing. Schon bei Sale and Lease Back oder Factoring geben nur noch ein Fünftel oder weniger an, diese zu nutzen. Alle anderen Optionen werden hingegen von Familienunternehmern fast gar nicht in Anspruch genommen, so die WHU-Studie.

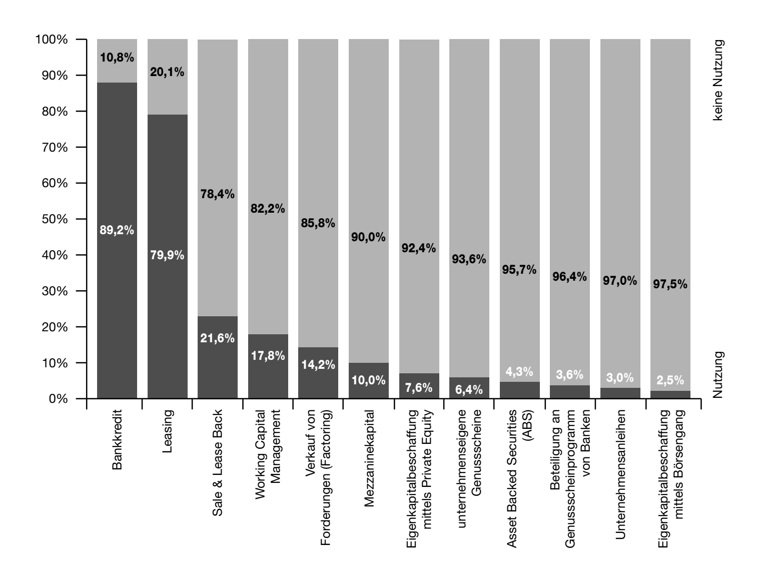


Abbildung oben: Nutzung von Finanzierungsinstrumenten

Das Bild wandelt sich, wenn in der WHU-Studie nach der Zufriedenheit mit Finanzierungsinstrumenten gefragt wird. Da schneidet zum Beispiel der klassische Bankkredit eher mäßig ab, während das Instrument Genussscheine, eigene Zertifikate wie die von Banken, durchwegs sehr gute Werte erreichen. Genussscheine haben, das zeigt auch die Praxis, in ihrer kapitalergänzenden Rolle ohne Sicherheitenstellung gute Chancen im Familienunternehmen zunehmende Bedeutung zu erlangen. Größeren Raum in den Finanzierungsüberlegungen von Familienunternehmen sollte auch das eher unbeliebte

Factoring einnehmen (14,2 Prozent der befragten Unternehmen nutzen es). Dem Factoring hängt zu unrecht der Ruf des teuren Finanzierungsinstruments für Unternehmen in Krisensituationen an. Auf der Zufriedenheitsskala derer, die Factoring benutzen, liegt es immerhin auf dem dritten Platz.

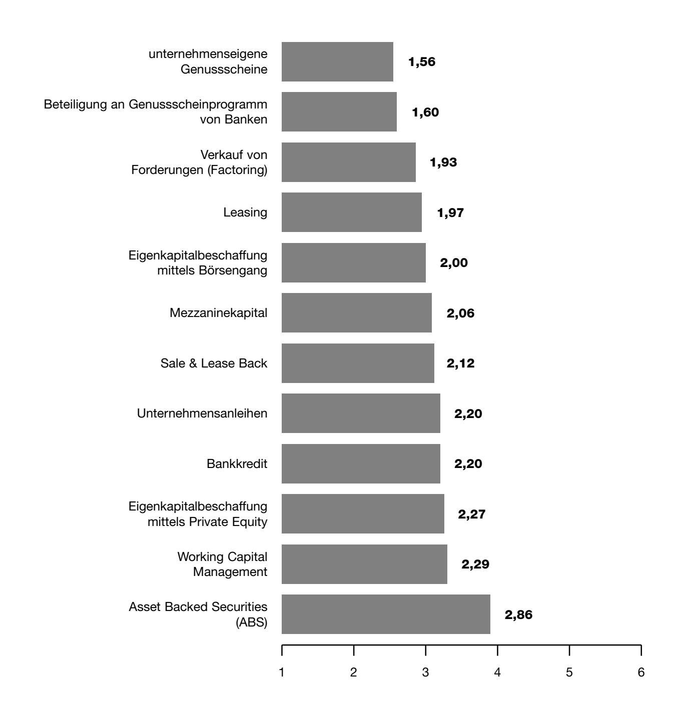


Abbildung oben:
Zufriedenheit mit genutzten Finanzierungsinstrumenten (Schulnoten)

Eine häufige Beobachtung in der Praxis ist es auch, dass gerade größere Familienunternehmen mit sehr vielen Banken im Geschäft sind. Dies hat meist historische Gründe, mag aber auch an dem traditionellen Verständnis liegen, dass Kreditzusagen von möglichst vielen Instituten ein Qualitätsbeweis für das Unternehmen sind und manchmal schon aus Prestigegründen vom Unternehmen geschätzt werden. Der Umgang mit vielen Banken führt aber häufig nicht zu der gewünschten Unabhängigkeit, sondern erfordert mitunter ein

zeitraubendes und kostenintensives Beziehungs- und Informationsmanagement. Dabei sollte eine breite Bankenlandschaft immer kritisch hinterfragt und gegebenenfalls geändert werden. In der WHU-Studie ist die Rede von durchschnittlich 3,2 Banken bei größeren Familienunternehmen, nur fünf Prozent der befragten Unternehmen unterhielten Kreditbeziehungen zu mehr als acht Banken. Das erscheint aus der Praxis eher wenig. Unabhängig davon, in welcher Situation sich das Unternehmen befindet, ist es immer sinnvoll, über die Hausbank und das bekannte Produktspektrum hinaus, Alternativen in der Unternehmensfinanzierung zu betrachten. Die Charts bieten eine gute Übersicht über das Angebotsspektrum, das es am besten unter Einbeziehung eines unabhängigen Beraters zu prüfen gilt.

Nachfolge im Familienunternehmen

Bei der Frage des Generationswechsels im Familienunternehmen ist oft ein eigentümliches Phänomen zu beobachten. Der Inhaber wünscht sich in der Regel, dass die nächste Generation das Werk der Familie fortsetzt und sichert. Aber viele Familienunternehmer glauben auch, dass niemand anders als sie selbst in der Lage sein würde, diese Aufgabe zu bewältigen. Der Wirtschaftsjournalist Rüdiger Jungblut schreibt richtigerweise „Ein Versagen des Nachfolgers empfindet der Vorgänger zwar als Unglück, zugleich aber auch als eine Form von Auszeichnung. Denn das Scheitern bestätigt die Größe des Vorgängers und beweist dessen Einzigartigkeit."

Es bleibt aber als oberster Wunsch eines Familienunternehmers, dass eines Tages die Kinder das Unternehmen weiterführen. Damit bleibt das Unternehmen unabhängig von familienfremden Einflüssen. Häufig tritt der Fall ein, dass die junge Generation durch Krankheit oder Tod völlig unvorbereitet die Nachfolge antreten muss. Das kann, muss aber freilich nicht gut gehen. Nicht in allen Fällen haben junge Unternehmenserben so großen Erfolg wie die Hotelière Innegrit Volkhardt, die mit 24 Jahren nach der plötzlichen schweren Erkrankung ihres Vaters, einer Hotelierslegende in der Landschaft deutscher Luxushotels, die Leitung eines der größten privaten Hotels in Deutschland weitgehend unvorbereitet antreten musste.

Eine unvorbereitet oder plötzliche Nachfolgeregelung kann jedoch schwere Folgen für das Unternehmen haben. Erbschaftssteuern, für die keine Rücklagen gebildet wurden, fehlendes Know-how, mangelndes unternehmerisches Verständnis, keine Akzeptanz bei der zweiten Unternehmensebene sind neben den täglichen strategischen Herausforderungen des Marktes nur einige Stolpersteine, die die Existenz eines Unternehmens ohne geeignete Nachfolger gefährden können. Es bleibt also in der Nachfolgeregelung das Grundproblem des Familienunternehmens, über Generationen hinweg, kompetente Unternehmerpersönlichkeiten aus der Eigentümerfamilie zu rekrutieren. Wer, wie der langjährige Bertelsmann-Manager Gerd Schulte-Hillen bemerkte, die Besetzung der Unternehmensspitze dem „genetischen Roulette" überlässt, geht ein hohes Risiko ein. Freilich ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass fähige Unternehmer auch fähige Kinder haben, aber eben nicht immer. Zu häufig kennen wir Fälle, in den Unternehmensnachfolger unter ihren übermächtigen und erfolgreichen Eltern so leiden, dass sie mit dem Unternehmen nichts zu tun haben wollen oder an ihrer zugedachten Aufgabe automatisch scheitern müssen. So ist auch das Postulat für eine gute Unternehmensnachfolge die Erziehung und Ausbildung des oder der Unternehmenserben. Hier kann der Unternehmer nie zu wenig an Zeit und Mitteln investieren. Eine fundierte Ausbildung, die auch eine Karriere außerhalb des Familienunternehmens standhielte, ist eine wichtige Voraussetzung. Sicherlich gehören zur Ausbildung Praktika bei befreundeten und fremden Unternehmen, niemals sollte ein potenzieller Unternehmensnachfolger nur im eigenen Unternehmen gearbeitet haben. An den Umgang mit der Verantwortung eines Gesellschafters sollten potenzielle Nachfolger frühzeitig gewöhnt werden, indem die Übertragung von Gesellschaftsanteilen nicht bis ins Greisenalter des Unternehmers hinausgezögert wird, sondern so bald wie möglich erfolgt, um Verantwortung und Verständnis für das Unternehmen und sein Geschäftsmodell zu fördern. Im Fall von potenziellen oder offensichtlichen Auseinandersetzungen unter mehreren Gesellschaftern empfiehlt es sich, frühzeitig einen Moderator oder Mediator einzuschalten, um zu verhindern, dass der Bestand des Unternehmens durch Erbstreitereien oder Machtkämpfe im Gesellschafterkreis gefährdet wird. Die Übertragung erfordert bekannterweise die bestmögliche steuerliche und gesellschaftsrechtliche Planung. Auch dabei ist es

manchmal sinnvoll, außerhalb des traditionellen Beraterkreises neue Ideen aufzugreifen und zur Diskussion zu stellen. In der Nachfolgeplanung sehr wichtig ist das Coaching durch Berater, die die Eignung potenzieller Nachfolger untersuchen und mit Generationenworkshops die Erwartungen der Beteiligten hinterfragen. Damit lässt sich der Prozess der Unternehmensnachfolge auch emotional und praktisch begleiten und unterstützen. In größeren Familien gibt es leider bis heute viel zu selten Auswahlverfahren, training on the job, und „Unternehmensschnuppern“, wie es beispielsweise im traditionsreichen Familienunternehmen und international bekannten Verlag Langenscheidt der Fall ist. Bevor die Entscheidung fällt, Management und Kapital voneinander zu trennen, oder der Unternehmer im Alleingang eine Verkaufsentscheidung fällt, sollten Familienunternehmer immer mit fach- und sachkundiger Unterstützung alle Möglichkeiten und Handlungsalternativen ausloten, um das Unternehmen in der Familie zu erhalten. Auch die Familienworkshops und Familienstrategien können dabei erfolgversprechende Instrumente sein, um eine klare Strategie für die Zukunftssicherung des Unternehmens möglichst in Familienhand zu entwerfen. Es gibt wahrscheinlich genauso viele schlechte wie gute Beispiele für eine gelungene oder gescheiterte Trennung von Kapital und Management. Wichtigster Faktor dabei ist sicherlich die Qualität des oder der familienfremden Manager, die das Unternehmen führen sollen. Das hat allerdings nicht nur mit dem Profil und Charakter des Managers zu tun, sondern eben auch mit der Attraktivität des Unternehmens und der Rolle der Familie. Zu all diesen Themen hat der AlphaZirkel im Jahr 2006 den Dialog mit Experten und Unternehmern ermöglicht und wird dieses auch im Jahr 2007 noch verstärkt anbieten, denn es handelt sich dabei um die wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge.

Aber was ist zu tun, wenn keine Kinder, Neffen oder Enkel zur Verfügung stehen oder nach eingehender Prüfung und Diskussion für eine Unternehmensnachfolge keine Eignung oder kein Interesse besteht, wenn die nachfolgende Generation zu jung ist oder die Rahmenbedingungen im Markt und im Wettbewerb schwierig sind? Die Liste der Möglichkeiten einer externen Unternehmensnachfolge ist lang. Der Unternehmensverkauf steht dabei sicherlich ganz

vorne. Bevor die Mehrheit eines Familienunternehmens aber verkauft wird, sollten die Alternativen in Betracht gezogen und genau analysiert werden. Gibt es im Unternehmen (Management-Buy-Out) oder außerhalb des Unternehmens (Management-Buy-In) Manager, die für eine Unternehmensnachfolge qualifiziert sind? Ist das der Fall, lässt sich immer ein Modell finden, wie diese Nachfolge finanziert werden kann. Oder können Kapitalgeber mit ihrem Know-how, Branchenfokus und Investmentkultur das Unternehmen mit oder ohne Familie so übernehmen, dass seine Existenz in der Zukunft gesichert ist? Gibt es den logischen industriellen Partner, mit dem ein Stufenprogramm und damit ein Übergang des Unternehmens auf andere Eigentümer realisiert werden kann? Möchte der Unternehmer diesen Schritt gehen, so sollte er nicht allein die Gespräche mit potenziellen Käufern führen. Die Mergers-&-Acquisitions-Beratung hat ihren Sinn, nicht zuletzt in der Steuerung des Verkaufsprozesses und der Optimierung des Kaufpreises, idealerweise durch eine Wettbewerbssituation.

Welchen Weg der Unternehmer auch immer einschlagen mag oder kann, bei der Unternehmensnachfolge ist eine frühzeitige Diskussion und Auseinandersetzung mit kompetenten Partnern sinnvoll, um Handlungsalternativen zu bewerten und eine realistische Lösung auszuwählen. Wenn dieser Prozess im offenen und vertrauensvollen Dialog stattfindet, sind die Erfolgschancen am größten. Manchmal muss dabei auch der Familienunternehmer über die Hürde seiner eigenen Beratungsresistenz springen.

Über den Autor:

Andreas E. Mach ist Partner und geschäftsführender Gesellschafter des Corporate Finance Beratungsunternehmens Droege & Comp. Financial Advisors GmbH in München.

Mach verfügt über 20 Jahre Erfahrung in der Beratung, Finanzierung und im Management von Familienunternehmen. Er war zuletzt Mitglied der Geschäftsleitung der HypoVereinsbank Firmenkunden. In dieser Funktion zeich-

nete Mach für die Konzeption und Umsetzung von Unternehmensfinanzierungen am Kapital- und Kreditmarkt für große mittelständische Unternehmen verantwortlich. Er beschäftigte sich überdies aktiv mit den Themen Vertrieb, Marketing und Kommunikation in komplexen Unternehmenssituationen.

Seine unternehmerische Erfahrung reicht vom eigenen Familienbetrieb bis zur Auslandserfahrung als Unternehmensrepräsentant im Nahen Osten. Als Leiter Corporate Finance und Beteiligungsmanagement war er zudem für ein großes Familienunternehmen tätig. Mit der Gründung des AlphaZirkels setzt Andreas Mach seine Netzwerktätigkeit im bayerischen Mittelstand fort.

Droege & Comp. Financial Advisors GmbH gehört zur Droege & Comp. Unternehmerberatung Gruppe Düsseldorf. Das Unternehmen hat sich im Bereich der Finanzierung auf langfristige und maßgeschneiderte Kapitallösungen für mittelständische Unternehmen und Familiengesellschafter spezialisiert sowie auf Corporate Finance und Mergers-&-Aquisitions-Beratung.

Gerd Marxer

Erfolgsfaktoren der Globalisierung mittelständischer Unternehmen

1. Die zwei Seiten der Globalisierung: mehr Chancen, mehr Risiken

Wir sehen seit Jahrzehnten eine zunehmende internationale Verflechtung. Der Austausch von Rohstoffen, Produkten, Dienstleistungen, Arbeit und Kapital zwischen den Staaten wächst stetig.

Als wesentliche Ursachen der Globalisierung gelten der technische Fortschritt in nahezu allen Bereichen – insbesondere in den Kommunikations- und Transporttechniken – und politische Entscheidungen zur Liberalisierung des Welthandels. Heute hat die Globalisierung der Weltwirtschaft eine solche Dynamik erreicht, dass sich ihr kaum noch ein am Markt tätiges Unternehmen entziehen kann.

Was bedeutet die Globalisierung für deutsche Unternehmen? Zum einen: Der **Konkurrenzdruck** wächst. Neue Wettbewerber treten in den Markt und machen deutschen Unternehmen auf ihren angestammten Märkten – dem heimischen, deutschen wie auch den ausländischen Märkten – Konkurrenz.

Und: Der **Kostendruck** wächst. Ausländische Wettbewerber können dank niedrigerer Lohnkosten zum Teil erheblich billiger produzieren, als dies am Standort Deutschland möglich ist. In Niedrigkostenländern entwickelt sich mittlerweile schon eine sehr leistungsfähige eigene Industrie, die die günstigen Kostenstrukturen dieser Länder voll nutzt.

Die Globalisierung hat in der deutschen Unternehmenslandschaft zahlreiche prominente Opfer gefordert. Weil im Ausland weit billiger als hierzulande produziert wird, hat die gesamte deutsche Textilindustrie einen empfindlichen

Schrumpfungs- und Ausleseprozess mit drastischen Umsatzrückgängen durchlaufen. Ein weiteres Beispiel ist die deutsche Unterhaltungselektronik – diese Industrie existiert kaum noch, nachdem jahrelang Namen wie Grundig, Telefunken oder Nordmende als weltweit führend galten. Heute machen andere Unternehmen, wie zum Beispiel Apple, mit bahnbrechenden Innovationen, die wie der MP3-Player in Deutschland entwickelt wurden, große Geschäfte.

Die Globalisierung der Weltwirtschaft bietet deutschen Unternehmen aber auch erhebliche Chancen, die es wahrzunehmen gilt:

- Abkoppelung von stagnierender Inlandsnachfrage
- Erschließung neuer, attraktiver Absatzmärkte
- Kostenvorteile bei Auslandsproduktion beziehungsweise bei Global Sourcing, dem Nutzen globaler Beschaffungsmärkte

2. Wer von den Chancen einer globalisierten Wirtschaft profitieren möchte, muss selber internationalisieren

Die positive Seite der Globalisierung: Neue Märkte im Ausland bieten auch deutschen Unternehmen zusätzliche **Absatzchancen**. Sie können sich abkoppeln von der Wirtschaftsentwicklung in Deutschland und dem privaten Konsum der deutschen Verbraucher.

Das Wirtschaftswachstum in Deutschland lag im Jahr 2005 bei 0,9 Prozent und wird für 2006 bei 2,4 Prozent erwartet. Zum Vergleich: Die chinesische Wirtschaft wuchs 2005 um 9,9 Prozent und im ersten Halbjahr 2006 sogar um 10,9 Prozent.

Das Wirtschaftswachstum in Deutschland ist vor allem auf den boomenden Export zurückzuführen (2005 wuchs der Export um 7,5 Prozent). Der anhaltend starke Absatz deutscher Produkte im Ausland zeigt, dass viele deutsche Unternehmen die erheblichen Chancen einer globalisierten Wirtschaft erkannt und genutzt haben. Eine der wichtigsten deutschen Branchen, die Automobilindustrie, zeigt beispielhaft, welche Bedeutung Auslandsmärkte für den Standort Deutschland haben: Im Jahr 2005 waren 71 Prozent der in Deutschland gefertigten Pkw für Auslandsmärkte bestimmt. Im Jahr 1995 waren es erst 57 Prozent.

Zudem kann eine Produktion im kostengünstigeren Ausland erhebliche **Kostenvorteile** bieten. Bei den Bemühungen, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, spielen beispielsweise in der Automobilzulieferer-Branche Standortverlagerungen in Länder mit niedrigen Arbeitskosten und der zunehmende Bezug von Vormaterial aus diesen Ländern eine maßgebliche Rolle. Für viele Industrieunternehmen ist eine Produktion im Ausland unumgänglich, um mit Hilfe der so erzielten Kosteneinsparungen wettbewerbsfähig zu bleiben.

Am Beispiel der Automobilindustrie zeigt sich auch, dass eine Internationalisierung oft kein „Kann“, sondern ein „Muss“ ist: So fordern viele Hersteller von ihren Zuliefern eine Auslandspräsenz, wenn sie im Geschäft bleiben wollen.

3. Der Mittelstand und die Globalisierung: eine Erfolgsgeschichte

Viele deutsche Unternehmen haben bereits eine hervorragende Präsenz im Ausland und nutzen die Dynamik vieler Auslandsmärkte für sich. Nicht zuletzt deshalb war Deutschland auch im vergangenen Jahr wieder Exportweltmeister.

Die Internationalisierung geschäftlicher Aktivitäten stellt schon seit vielen Jahren keine Domäne der Großkonzerne mehr dar. Auch zahlreiche kleine und mittlere Unternehmen können sich international behaupten und gehören in ihren Bereichen oft sogar zu den Weltmarktführern.

Eine Umfrage unter mittelständischen Unternehmen in Deutschland zeigte[1)]: Immerhin die Hälfte der mittelständischen Unternehmen in Deutschland ist in irgendeiner Form im Ausland tätig. Von diesen Unternehmen verfolgen die

1) Quelle: Ernst & Young Mittelstandsbarometer 2005

meisten mit ihrer Internationalisierung das Ziel, sich neue Märkte zu erschließen – 85 Prozent geben dies als Motiv an. Für immerhin 62 Prozent der Unternehmen spielt auch die Verbesserung der Kostenstruktur eine Rolle. Das bedeutet insbesondere, dass das niedrigere Lohnniveau und die oft schlankeren Verwaltungs- und Genehmigungsprozesse in anderen Ländern genutzt und Teile der Produktion ins Ausland verlagert werden.

Die Erfahrung zeigt, dass bei den Unternehmen, die international tätig sind, die Geschäftslage im Durchschnitt deutlich besser ist, als bei den Unternehmen, deren Geschäftstätigkeit auf Deutschland beschränkt ist.

4. Der Mittelstand und die Globalisierung: (nicht nur) eine Erfolgsgeschichte

Trotz der Erfolge vieler mittelständischer Unternehmen auf den internationalen Märkten bleibt festzustellen, dass es eine große Zahl von Unternehmen gibt, die auf eine Internationalisierung verzichten und sich damit ganz vom deutschen Markt abhängig machen. Solch eine Strategie kann – je nach Geschäftsmodell und Branche – sinnvoll sein. Viele Mittelständler bringen sich aber mit ihrer regionalen Begrenzung um Wachstums- und Erfolgschancen.

Was hindert mittelständische Unternehmen daran, international tätig zu werden? Immerhin 27 Prozent der Unternehmen geben an, dass ihnen die für ein Auslandsengagement notwendigen Investitionen zu teuer wären[2]. 17 Prozent der Unternehmen sind der Meinung, nicht über die Kompetenz oder Kenntnisse zu verfügen, die für eine erfolgreiche Internationalisierung notwendig sind. Ein geringer Prozentsatz von vier Prozent gibt zudem an, die Möglichkeiten, die eine Internationalisierung böte, nicht zu kennen.

Fazit: Ein erheblicher Anteil der Unternehmen, die nicht im Ausland tätig sind, begründet dies mit mangelnden Kenntnissen oder den zu hohen Investitionen. Für diese Unternehmen käme eine internationale Tätigkeit also grundsätzlich in Frage. Hier gilt es, Hürden abzubauen und den Unternehmen den Schritt über die Grenze zu erleichtern.

2) Quelle: Ernst & Young Mittelstandsbarometer 2005

5. Die Erfolgsfaktoren

Unternehmer, die sich entscheiden, ihr Geschäft zu internationalisieren, stehen vor großen Herausforderungen.

Managementkapazitäten bereitstellen

Grundsätzlich gilt, dass ein Auslandsengagement insbesondere in der Startphase einen sehr hohen Einsatz des Managements erfordert. Eine Internationalisierung bindet die Führungsebene in hohem Maße. Dies ist insbesondere für mittelständische Unternehmen eine große Herausforderung, denn es gilt, vor Ort längerfristig hochrangige Mitarbeiter mit weit reichenden Entscheidungsbefugnissen einzusetzen.

Einstellen auf Sprache und Kultur

Wer beispielsweise die asiatischen Wachstumsmärkte erschließen möchte, darf zudem die hohen Barrieren bei Sprache und Kultur nicht unterschätzen. Im Umgang mit Geschäftspartnern lauern viele Fallstricke, die es zu umgehen gilt. So ist das richtige Miteinander gerade bei der Kommunikation mit asiatischen Geschäftspartnern von entscheidender Bedeutung. Man sollte also – um nur einige Beispiele zu nennen – wissen, wie man korrekt Visitenkarten an Chinesen oder Japaner übergibt, worauf es bei der Sitzordnung in japanischen Meetings ankommt oder zu welcher Art Essen man einen indischen Geschäftspartner einladen darf.

Informationsbeschaffung / Marktkenntnis

Grundsätzlich ist eine möglichst umfassende Kenntnis der ausländischen Märkte mit ihren jeweiligen Eigenheiten von erheblicher Bedeutung. Dazu gehören auch die rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen. Oft lässt sich das Erfolgskonzept vom Heimatmarkt nicht eins zu eins übertragen, sondern muss den regionalen Gegebenheiten angepasst werden.

Ausreichende Finanzierungsmöglichkeiten für Investitionen / Finanzierungskompetenz

Gegebenenfalls sind hohe Anfangsinvestitionen notwendig, die gesichert sein müssen. Hier ist neben ausreichenden Finanzmitteln auch so genannte Finanzierungskompetenz gefragt. Gerade Mittelständler, die traditionell vorwie-

gend über den klassischen Bankkredit finanzieren und im Umgang mit innovativen Finanzierungsinstrumenten ungeübt sind, können hier schnell an ihre Grenzen stoßen.

Integration von Unternehmenseinheiten in der Gruppe

Insbesondere bei weit voneinander entfernten Unternehmenseinheiten stellt die Integration beispielsweise in puncto Unternehmenskultur, IT oder Controlling eine Herausforderung dar. Auch die Erstellung von Konzernabschlüssen und das Reporting der gesamten Unternehmensgruppe muss an die neue Unternehmensstruktur angepasst werden. Zudem muss die Berichterstattung in das Controlling und das Risikomanagement integriert werden. Dies sind Themen, über die sich Unternehmen bei der Planung des Auslandsengagements oft keine ausreichenden Gedanken machen, die sich aber schnell als wichtige Erfolgsfaktoren herausstellen.

Etablierung der Marke auf Auslandsmärkten

Selbst wenn die Marke im Heimatmarkt bekannt und etabliert ist, müssen deutsche Unternehmen im Ausland diesbezüglich oft „bei Null anfangen“. Es gilt also, mittels geeigneter Marketingaktivitäten die eigene Marke auf den Auslandsmärkten zu etablieren.

Rechtliche und steuerliche Strukturierung der Auslandsinvestition

Ein wichtiger Erfolgsfaktor bei Auslandsinvestitionen ist immer die optimale rechtliche und steuerliche Strukturierung. So sind zum Beispiel bei der steuerlichen Gestaltung die von Land zu Land unterschiedlichen Steuerbemessungsgrundlagen, abweichende Vorschriften zu Verlustvor- und -rückträgen etc. zu berücksichtigen. Im Einzelfall ist stets zu prüfen, welche tatsächliche steuerliche Belastung sich für erwartete Erträge ergibt – es genügt nicht, im Businessplan mit dem nominellen Steuersatz auf den ermittelten Gewinn zu rechnen. Auch die Quellensteuern auf Dividenden, Zinsen und Lizenzen sowie auf Konzernumlagen wie Managementkosten etc. sind zu beachten – durch die Nutzung von Doppelbesteuerungsabkommen und eine geschickte Strukturierung der Beziehungen zur ausländischen Tochtergesellschaft können gegebenenfalls in erheblichem Maße Steuern gespart werden. Eine Steuerplanung sollte deshalb immer bereits im Vorfeld der Investitionsentscheidung erfolgen.

Forschung und Entwicklung auch im Ausland

Viele erfolgreiche deutsche Unternehmen zeigen, dass ausländische Märkte nicht nur als Produktionsstandorte oder Absatzmärkte interessant sein können. Zunehmend werden im Ausland auch Forschungs- und Entwicklungsabteilungen aufgebaut. So kann man auch von den speziellen Stärken der jeweiligen Länder in Bezug auf Potenziale bei Forschung und Entwicklung profitieren. Oft ist eine Entwicklung im Ausland auch wegen der Anpassung der Produkte an den regionalen Markt erforderlich.

Schutz vor „Know-how-Klau“

Das Risiko des unerwünschten Know-how-Transfers ist insbesondere in Asien enorm. Hier gilt es, dem „Know-how-Klau“ einen Riegel vorzuschieben. Das Thema Intellectual Property hat etwa in China einen anderen Stellenwert als bei uns. Viele mittelständische Unternehmen mussten bereits leidvolle Erfahrungen mit Raubkopien ihrer Produkte und dem unberechtigten Nutzen von Patenten machen. Zudem ist die Durchsetzung eigener Ansprüche vor Gericht in China zeitaufwändig und kostenintensiv – mit ungewissem Ausgang. Nur wenige Mittelständler verfügen über die entsprechenden Ressourcen.

Netzwerkbildung in den Zielregionen

Ein wichtiger Bestandteil einer Internationalisierungsstrategie ist der Aufbau von Netzwerken: zu Zulieferern und Abnehmern im Ausland, eventuell zu Kooperationspartnern, aber auch in politische und diplomatische Kreise hinein, zu Wirtschaftszirkeln und Kammern. Es ist immer ratsam, Kontakte zu Politik und Verwaltung in angemessenem Umfang aktiv zu suchen – die Einbeziehung insbesondere lokaler oder regionaler Ansprechpartner ist dabei erfahrungsgemäß immer von Vorteil.

6. Fazit: Eine Internationalisierung stellt hohe Anforderungen an das Management und ist kein Selbstläufer

Gerade mittelständische Unternehmen schrecken angesichts ihrer begrenzten finanziellen und personellen Ressourcen oft vor einer konsequenten Internationalisierung zurück. Und tatsächlich stellt ein Engagement auf ausländischen Märkten hohe Anforderungen an das Management des Unternehmens. Dennoch führt in einer globalisierten Wirtschaft oftmals kein Weg an einer konsequenten Internationalisierungsstrategie vorbei.

Über den Autor:

Gerd Marxer ist Partner im Bereich Mittelstand der Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft in München. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Prüfung mittelständischer, börsennotierter Gesellschaften, Kaufvoruntersuchungen (Due Diligence) im In- und Ausland sowie der Begleitung von Börsengängen. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre und einem Arbeitsaufenthalt von einem Jahr in Toronto/Kanada arbeitete Gerd Marxer zunächst fünf Jahre in Frankfurt am Main danach in München als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater.

Ernst & Young mit Hauptsitz in Stuttgart ist eines der großen deutschen Prüfungs- und Beratungsunternehmen und beschäftigt rund 6.200 Mitarbeiter an 22 Standorten. Ernst & Young ist damit die dritte große Kraft unter den deutschen Prüfungs- und Beratungsunternehmen. Das Dienstleistungsangebot umfasst Wirtschaftsprüfung, prüfungsnahe Beratung, Steuerberatung sowie Transaktions- und Immobilienberatung. Ernst & Young ist der Partner sowohl großer als auch mittelständischer Unternehmen. Das German Business Network (GBN) von Ernst & Young ist ein wertvoller Türöffner für mehr als 30 der interessantesten Märkte der Welt. Durch hervorragende Kontakte, umfassende Informationen und die Begleitung vor Ort unterstützen die deutschsprachigen GBN-Experten unsere Mandanten tatkräftig beim Erreichen ihrer Ziele im Ausland.

Gerhard Nagel

Unternehmensnachfolge: Die Fallstricke liegen auf der emotionalen Ebene

Nicht weniger als 300.000 – meist mittelständische – Unternehmer suchen in Deutschland in den nächsten Jahren einen Nachfolger. Viele von ihnen quält dieselbe Frage: „Kann ich diese Aufgabe aus der Familie heraus besetzen?" Die richtige Antwort auf diese Frage zu finden, ist die entscheidende Herausforderung am Ende eines erfolgreichen Berufswegs. Doch wie können Betroffene Klarheit finden, wenn das offene Gespräch mit der jungen Generation nicht möglich scheint? Wenn Zweifel bleiben und es den Anschein hat, als fehle es den Jungen am Können – oder gar am Wollen? Viele stehen dann alleine da und müssen mit den eigenen Ängsten und dem gegen Ende oft zunehmenden inneren Widerstand gegen das Abtreten fertig werden.

Aus offenen Fragen wie diesen können Szenarien eines großen Scheiterns erwachsen, die den Senior nach einem missglückten Übergang voll Bitterkeit, Zynismus oder gar Scham aus dem eigenen Unternehmen scheiden lässt. Dabei wäre ein solcher Abgang in den allermeisten Fällen vermeidbar. Dafür kommt die „alte Generation" allerdings nicht darum herum, sich den aufgeworfenen Fragen auch wirklich zu stellen. Das bedeutet vor allem, die Nachfolgeproblematik nicht auf die vordergründig wichtigen Sachfragen wie Erbschaftsrecht, Steuerrecht, Gesellschaftsrecht etc. zu beschränken, sondern die in Wahrheit entscheidenden, emotionalen Themen zu bearbeiten. Steuerberater und Unternehmensanwälte können ein Lied davon singen, wie oft sie Klienten schon mit Fragen konfrontiert haben, wie „ob der Sohn wohl der Richtige ist?". Oft sehen sie sich in existenzielle emotionale Prozesse hineingezogen, für deren Bewältigung sie nicht die richtige Ausbildung mitbringen. Dann wird zwar mit menschlicher Erfahrung und Kompetenz so manches gerettet – der große Durchbruch gelingt so allerdings meist nicht. Daher sollten Fragen des Miteinanders zwischen alter und junger Generation nicht mithilfe von Rechtsberatern gelöst, sondern in einem direkten Kommunikations-

prozess zwischen den Beteiligten gelöst werden, möglicherweise begleitet durch einen erfahrenen Coach.

Gegen eine solch offene Bearbeitung der Problempunkte wehren sich allerdings beide Seiten meist viel zu lang, setzen auf den „Faktor Hoffnung“, versuchen das physische Aussitzen, das „Augen zu und durch“, bis die Lage so verfahren ist, dass bereits das Unternehmen ernsthaften Schaden nimmt. Dabei wäre es gar nicht so schwierig, die schlimmsten Fehler von vornherein zu verhindern.

Die fünf entscheidenden Fehler bei Nachfolgeprozessen

■ Fehler 1: Die gegenseitigen Erwartungen zwischen der alten und jungen Generation werden nicht wirklich abgeglichen

Beide Generationen wagen sich nicht an offene Feedbacks, an das Aufarbeiten vergangener Verletzungen, an das offene Ansprechen von Ängsten, Vorbehalten und Wünschen heran. Nicht selten muss die Ausrede herhalten, der/die Alte(n) würden ja sowieso bald gehen. Dies erweist sich schon bei den ersten Belastungen des Kontakts in der Übergangsphase als fatal. Wenn die Beteiligten merken, dass die im Vorfeld gefundenen Lösungen auf der emotionalen Ebene nicht tragfähig sind, beginnt der „Psychokrieg“. Verlierer sind alle Seiten und das gesamte Unternehmen.

■ Fehler 2: Die Spielregeln der Zusammenarbeit in der Übergangsphase sind nicht klar

Meistens tritt die alte Generation nicht schlagartig ab, wie dies leider bei überraschenden Todesfällen geschieht, sondern vereinbart eine Phase des Übergangs, in der alte und junge Generation gemeinsam im Unternehmen arbeiten. Oft wird erst hier deutlich, wie groß doch die Unterschiede in den Auffassungen und Werten zwischen den Generationen sind. Unklare Spielregeln schaffen Konflikte, Konfusion und liegen oft als Zentnerlast auf den Beteiligten.

■ Fehler 3: Unterschiedliche Wertauffassungen zwischen der alten und neuen Generation werden unterschätzt

Kritisch wird es, wenn mehrere Wertesysteme parallel in einem vielleicht auch noch relativ kleinen Unternehmen gelebt werden oder wenn die junge Generation die bisher gelebten Werte der alten Generation in einem Handstreich beiseite fegen will. Oft werden die massiven Risiken solcher Kulturbrüche völlig unterschätzt und mit einem hohen Preis bezahlt: Abgänge wichtiger Mitarbeiter, Niedergang der Stimmung und Identifikation, Leistungseinbrüche sind die Folge.

■ Fehler 4: Die wahren Konflikte werden ausgeblendet und auf Sachprobleme projiziert

Gerade im Familienumfeld werden vorhandene Konflikte leider viel zu selten direkt angegangen und offen angesprochen, um sie unter Einbeziehung aller direkt und indirekt Beteiligten zu lösen. Stattdessen versuchen die Beteiligten oft viel zu lange, den schönen Schein zu wahren. Besonders dramatisch für das Unternehmen ist die Strategie, schwelende Konflikte verdeckt in Sachthemen auszutragen, weil dadurch wichtige Entscheidungen verhindert werden und die wahren Probleme ungelöst bleiben.

■ Fehler 5: Der Nachfolger beherzigt nicht die Regel der „ersten 100 Tage“

Ab dem Tag, an dem der Nachfolger/die Nachfolgerin im Unternehmen zu wirken beginnt, tickt eine unsichtbare Uhr. Viele Praxiserfahrungen sprechen für die „100-Tage-Regel“, innerhalb der die ersten entscheidenden Anstöße gemacht sein sollten. In vielen Nachfolge-Settings wird diese Regel völlig missachtet, die Nachfolger sind entweder viel zu lange auf „Hilfsposten“ im Unternehmen beschäftigt, bis ihre Autorität für einen Neuanfang bereits verbraucht ist. Oder sie „nutzen“ die 100 Tage nur für die Einarbeitung und halten sich mit eigenen Interventionen viel zu lange zurück.

Die Lehre aus den genannten Fehlern ist eigentlich offensichtlich: Alle Beteiligten müssen die offene Aussprache suchen, emotionale Themen bewusst anpacken, anstatt sie auszublenden und die eigenen Gefühle akzeptieren und ernst nehmen. Nur, wenn die alte und die junge Generation wirklich miteinander ins Gespräch kommen, steht die Nachfolgekonzeption auch auf stabilem Boden.

Über den Autor:

Gerhard Nagel ist Betriebswirt, Geschäftsführer von Nagel.Maier.Partner. Spirit for Change und Autor zahlreicher Erfolgsbücher, darunter „Wagnis Führung – 365 Tage aus dem Leben eines Change-Managers“ (Hanser, 1999), „Die Rivalen – Ein Business-Roman über Führung und Management“ (Hanser, 2001) und „Chefsache Unternehmensnachfolge“ (Hanser, 2004).

Nagel kann auf 25 Jahre Erfahrung als Unternehmensberater mit eigenem Unternehmen verweisen. Heute ist er Unternehmensentwickler sowie Trainer und Coach von Top-Führungskräften. Seine Schwerpunkte liegen auf Strategieentwicklung, Marktpositionierung, Führung und Teamentwicklung. Neben seinen Erfolgsbüchern hat er eine Vielzahl anderer Publikationen verfasst. Er hält Vorträge im In- und Ausland und verfolgt eine Lehrtätigkeit an der TU München sowie der Fachhochschule München.

Christoph Freiherr von Nostitz

Wachstum braucht Know-how, das keine Grenzen kennt

Seit Jahren erhitzt die Frage der Zuwanderung die Gemüter von Partei- und Verbandsgremien sowie Stammtischrunden. Wir sollten uns fragen, warum wir uns damit befassen müssen und welche Bereiche, insbesondere der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Lebensräume, hiervon zukünftig betroffen sein werden.

Allen Diskussionen, sei es mit dem Tenor der Gefährdung der inneren Sicherheit, der Behauptung, Zuwanderer zielten nur auf die Segnungen deutscher Sozialsysteme ab oder Zuwanderer nähmen deutschen Arbeitskräften Jobs weg, liegt eine gemeinsame Tatsache zu Grunde: Der west- wie osteuropäische Kulturkreis befindet sich in einer Auflösungstendenz, zumindest was die Bevölkerungsentwicklung betrifft. Das trifft für die neue Großmacht Russland genauso zu, wie für kleine EU-Mitgliedsländer. Deutschland steht dabei in vorderster Reihe dieser Negativentwicklung.

Die Bevölkerung in Deutschland nimmt seit Jahren dramatisch ab. In einem freiwillig sterben wollenden Volk müssen neue Regeln geschaffen werden, wenn man in einem Schrumpfungsprozess den gewohnten Lebensstandard aufrecht erhalten will, denn ohne Einwanderung werden binnen der nächsten vierzig Jahre in Deutschland rund 20 Millionen Menschen weniger leben. In der gleichen Zeit werden hierzulande rund 40 Prozent weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen, das heißt über 30 Millionen, die kaum oder keine Steuern und Sozialabgaben entrichten. Die Zahl der Jugendlichen unter 20 Jahren wird von derzeit 17 auf 10 Millionen sinken, 40 Prozent der Deutschen werden dann älter als 60 sein.

Hinter diesem Zahlenfriedhof verbirgt sich ein Gesellschafts- und Wirtschaftskrimi erster Klasse. Fragen wie „Wie wird sich die politische und gesell-

schaftliche Ordnung auf Grund der Verfügbarkeit und Altersstruktur von Arbeitnehmern, Zahlern von Steuern und Sozialabgaben oder der zunehmend vielen älteren Wahlberechtigten entwickeln?“ sind unklar. Wie erleben Unternehmen und jeder Einzelne, der heute mitten im Erwerbsleben steht, den Rückgang einer Bevölkerung um 20 Millionen Menschen, also den Verlust einer ganzen Generation? Die Entwicklung eines tragfähigen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells, das bei abnehmender Bevölkerungszahl den Lebensstandard dennoch wahrt, ist sicherlich Nobelpreisverdächtig.

Historische Tugenden – aktuelle Wahrnehmung

In den vergangenen Jahrhunderten war es für Architekten, Komponisten, Maler, Militärs oder Verwaltungsexperten unbürokratisch möglich einerseits ihre Dienste jenseits ihrer Landesgrenzen anzubieten. Andererseits waren sie gesucht und willkommen. Es herrschte ein Klima der Ausgewogenheit von Interessen. Die jeweils erforderliche Sprache gehörte zur Bildung, zuerst Latein, dann Französisch, später Italienisch. Derzeit ist es Englisch. Bildungsgrad, Mobilität und die Erkenntnis, dass stete Veränderung und Anpassung erforderlich sind, zeichneten diese Menschen aus. Dies gilt weiterhin und verbindet qualifizierte und zugleich leistungsorientierte, sowie verantwortungsbewusste Weltbürger.

Heute ist die Frage nach ausreichenden Deutschkenntnissen vielfach bei der Besetzung von Top-Positionen in Deutschland unerheblich, da Englisch auch in mittelständischen Unternehmen mehr und mehr zumindest zweite Unternehmenssprache ist. Vielmehr stellt sich eine ganz andere, eine eher überlebenswichtige Frage, die da lautet:

Ist Deutschland aktuell überhaupt ein attraktiver Arbeits- und Lebensstandort für hochqualifizierte Arbeitskräfte?

Deutschland strahlt international mangelndes Selbstbewusstsein und geringen Veränderungs- und Gestaltungswillen aus. Dies fängt bei den Ergebnis-

sen der PISA-Studien an und endet bei der nach wie vor instabilen wirtschaftlichen Entwicklung. Und dies, obwohl weltweit noch keine Gesellschaft in der Geschichte, auf breiter Front der Bevölkerung, vergleichbare Chancen hatte, in einem Klima des Friedens und grundsätzlich anhaltender wirtschaftlicher Aufwärtsentwicklung, zehn oder gar dreizehn Jahre Schulausbildung und anschließende betriebliche-, fachliche oder akademische Ausbildung in Anspruch nehmen zu können. Eine verwöhnte, den erforderlichen stärkeren Leistungsanforderungen wenig anpassungsgeneigte Gesellschaft bietet für im Ausland ansässige, Hochqualifizierte kaum überzeugende Anreize. Dabei sind es nicht nur „Ausländer“, die davor zurückschrecken, nach Deutschland zu kommen. Es sind auch große Heerscharen deutscher Staatsbürger, die über Entscheidungsstärke und Risikofreude verfügen und Deutschland den Rücken zukehren. Allein im Jahr 2005 wanderten rund 150.000, in der Mehrzahl hochqualifizierte, oft akademisch ausgebildete Bundesbürger, aus. Dies spricht sich international herum. Warum sollten sich da nichtdeutsche Spezialisten motiviert fühlen, zu uns zu kommen, wenn die eigenen Bürger weglaufen und vielfach nicht zurück zu gewinnen sind? In Ländern mit Eigenstolz und steigendem Ranking sind Top-Leute schließlich willkommen. Die Erfolge im Rahmen der Einführung der so genannten „Green-Card“ sind jedenfalls ernüchternd und bestätigen die aktuelle Tendenz.

Erfolgreiche Unternehmen formulieren eigene Regeln

Schon lange bevor die Politik offiziell das Thema der demografischen Entwicklung und deren Konsequenzen aufgriff, befassten sich Unternehmen mit der Frage, wie und woher zukünftig qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und wie diese zu halten sind. Schließlich besteht seit langem Einigkeit darüber, dass der Inlandsmarkt langfristig kein ausreichendes Potenzial an Arbeitskräften bietet, um den zunehmenden und oft auch international geprägten Anforderungen der Unternehmen gerecht zu werden.

Alle Bemühungen, die eigenen Kompetenzen durch die Gewinnung von hochqualifizierten Führungskräften oder Spezialisten aus dem Ausland zu

stärken, bleiben jedoch vergebene Mühe, wenn diese Arbeitskräfte nicht auf eine Unternehmenskultur der Offenheit und Anerkennung der Unterschiedlichkeit treffen. Gerade in der Verschiedenartigkeit liegt die Chance, auch wenn dies viele Arbeitskräfte, auf beiden Seiten, oft zunächst nicht erkennen. Unternehmen brauchen gelenkte, allgemein respektierte und stabile Prozesse, um eine Kultur der Anerkennung und Nutzung von Fähigkeiten sowie Potenzialen, über die Grenzen der Fremdartigkeit hinweg, sicherzustellen. Erst dann ist die Gewinnung von aus dem Ausland kommenden Arbeitskräften zielführend und bedeutet eine Befruchtung für das Unternehmen.

Diversity Management – Verschiedenheit zur Stärke entwickeln

Die bewusste Nutzung der diversifizierten persönlichen Eigenschaften, Kenntnisse, Erfahrungen oder Potenziale von Arbeitnehmern wird zirka seit Beginn der 90er-Jahre unter dem Begriff „Diversity Management“ erfasst, wissenschaftlich begleitet und seither von erfolgreichen Unternehmen genutzt.

Diversity Management geht gezielt und strukturiert mit der Verschiedenheit von Arbeitskräften in Unternehmen um, gleichgültig ob es sich dabei um Arbeiter oder Top-Entscheider handelt. Neben der formalen Ausbildung und den bisherigen beruflichen Erfahrungen sind zum Beispiel Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, kulturelle und religiöse Prägung Merkmale, die im Rahmen von Diversity Management besondere Wertschätzung erhalten. Diese Unterschiede werden gezielt genutzt, um die Ideenvielfalt, Mitarbeiterzufriedenheit oder die Akzeptanz bei den unterschiedlichen Kundengruppen zu erhöhen.

Unternehmen, die bekannt dafür sind, dass sie eine derartig gestaltete Kultur pflegen, sind selbst für hoch qualifizierte Arbeitskräfte interessant. Heute verfügen drei Viertel der 500 umsatzstärksten US-Unternehmen über ein Programm zum Diversity Management. Ursprünglich waren es die Anforderungen von Antidiskriminierungsgesetzen, die dieses Führungsinstrument begünstigte. Heute ist daraus längst ein fester Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensführung geworden. So beweisen heute zahlreiche Untersuchungen den wirtschaftlichen Vorteil einer Diversity-Strategie. So geben in einer aktuellen EU-Studie 83 Prozent der befragten Firmen an, dass Bemühungen zur Förderung der personalen Vielfalt zur Verbesserung ihres Geschäftserfolgs beigetragen haben. [1)]

Aber nur eine langfristige Betrachtung des Themas führt zum Erfolg. Diversity Management schafft nachhaltig ein offenes und vorurteilsfreies Arbeitsumfeld und fördert Stärken, statt sich in Vorwurf eines Organisationsverschuldens zu verlieren. Es sensibilisiert und vernetzt unterschiedliche Mitarbeitergruppen und schafft damit ein positives Bild von Vielfalt im Unternehmen.

Für die erfolgreiche Einführung eines Diversity Management ist die Einbindung aller Funktionsträger, über alle Hierarchieebenen hinweg, erforderlich. Mittels Schulungen erfolgt eine Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitern. Vorgesetzte fördern in ihrer Führungsverantwortung und durch Vorleben die Kultur. Eine Diversity-Dokumentation vermittelt für alle klar erkennbar die Spielregeln und vor allem, woran man den Erfolg messen kann.

Ein offensiver, konstruktiver und diskriminierungsfreier Umgang mit Vielfalt und Unterschiedlichkeit ist der Anspruch, den heute viele erfolgreiche Unternehmen für die eigene Unternehmenskultur bereits formuliert haben. Diversity-Strategien bieten die Chance für Unternehmen Vorreiter zu sein und eine entsprechende Unternehmenskultur offensiv zu gestalten und diese nach außen zu vermitteln.

Der Weg lohnt sich, nicht nur für Großunternehmen, sondern gerade auch für mittelständische, oft inhabergeführte Unternehmen, deren Namen häufig auf Auslandsmärkten bestens bekannt sind. Diese internationale Wahrnehmung in die eigenen Reihen zu tragen, erhöht die Nähe zu den Absatzmärkten und fördert die Akzeptanz vor Ort.

1) „Geschäftsnutzen von Vielfalt“, Luxemburg 2005, Untersuchung im Auftrag der EU-Kommission

Über den Autor:

Christoph Freiherr von Nostitz, Jahrgang 1957, ist geschäftsführender Gesellschafter und seit Dezember 2005 auch Sprecher der Partner der Personalberatungsgesellschaft Ising International Consulting. Den Einstieg in seine berufliche Laufbahn fand von Nostitz 1977 im Rahmen einer kaufmännischen Ausbildung beim international agierenden Logistikkonzern Kühne & Nagel, an die sich eine Mitarbeit in dem Unternehmen anschloss. Ab 1981 studierte er Betriebswirtschaft. Nach dem Diplomabschluss war von Nostitz ab 1985 für die Bayerische Vereinsbank tätig, unter anderem im Bereich Auslandskunden, was ihn zeitweise an den Finanzplatz New York führte.

Im Jahre 1991 übernahm von Nostitz die Position als Mitglied der Geschäftsführung der Copex-Group. Sein Verantwortungsbereich umfasste primär die Ressorts Marketing, Vertrieb und Beteiligungsverwaltung. Bei der irischen Landesgesellschaft Copex Ltd., Shannon, bekleidete er zugleich die Position eines Deputy Directors. Außerdem wurde er in den Verwaltungsrat mehrerer Joint-Venture-Gesellschaften gewählt sowie in den Verwaltungsrat einer Liegenschafts- und Vermögensverwaltung. 2001 trat Christoph Freiherr von Nostitz in die Beratungsgesellschaft Ising International Consulting am Standort München ein.

Die Personalberatungsgesellschaft Ising International Consulting ist als Mitbegründer seit 1986 Mitglied von I.I.C Partners – Executive Search Worldwide, einer international führenden Personalberatung mit über 55 Büros in über 35 Ländern weltweit. Die Kernkompetenz des Unternehmens liegt in der individuellen und unabhängigen Beratung von inhabergeführten, börsennotierten und öffentlichen Unternehmen und Einrichtungen bei der Besetzung von Führungspositionen und Spezialisten in allen Funktionsbereichen der strategischen und operativen Unternehmensführung. I.I.C Partners gehört zu den Top 10 der weltweit führenden Personalberatungsorganisationen.

Dr. Simon Preisenberger und

Dr. Michael Ruoff

Unternehmer und Due-Diligence-Prüfungen

1. Begriff und Anlässe

Die Bezeichnung Due Diligence beschreibt im Haftungsrecht der US-amerikanischen Corporations das Maß der „gebotenen Sorgfalt“, das ein Director bei unternehmerischen Entscheidungen zu beachten hat. Der Begriff entspricht in etwa der Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters, die sich auch im deutschen GmbH- und Aktienrecht findet. Die Sorgfaltsanforderung an sich ist daher keine spezifische Erfindung des US-amerikanischen Rechts. Lediglich die konkrete Ausgestaltung der Sorgfaltsanforderungen im Zusammenhang mit besonders erheblichen unternehmerischen Entscheidungen, insbesondere Investitionsentscheidungen, entstammt dem US-amerikanischen Rechtskreis. Dahinter steht die Überlegung, dass ein Manager, der nicht sein eigenes, sondern das Vermögen seiner Gesellschafter verwaltet, hierbei eine besondere Sorgfalt an den Tag legen muss.

Dementsprechend sind Due-Diligence-Prüfungen heute bei allen Unternehmenstransaktionen nahezu weltweit Standard. Dies gilt beispielsweise im Fall eines Unternehmenskaufs, beim Abschluss von größeren Finanzierungsverträgen und bei Kapitalmarktfinanzierungen aus Sicht des Käufers, Investors oder der involvierten Banken. Bisweilen kommt es auch vor, dass bereits der Verkäufer eines Unternehmens dieses einer Due-Diligence-Prüfung unterzieht, um einerseits Anhaltspunkte für die eigenen Kaufpreisvorstellungen zu finden und andererseits mögliche Haftungsrisiken aus Gewährleistungen einschätzen zu können. Dies wird als „Vendor Due Diligence“ bezeichnet.

Da die Due-Diligence-Prüfung dazu dient, den Parteien einer Unternehmenstransaktion ein Bild von den Bewertungsgrundlagen sowie den unternehmerischen Chancen und Risiken zu vermitteln, ist das Unternehmen als komple-

xes Gebilde unter mehreren Aspekten zu beleuchten. Daher unterscheidet man verschiedene Arten von Due-Diligence-Prüfungen. Die wichtigsten sind die rechtliche (legal), die finanzielle (financial), die steuerliche (tax) und die Markt- (commercial) Due-Diligence. Sofern ein Unternehmen potenziell umweltschädliche Produktionsanlagen besitzt, kommt eine Umwelt-Due-Diligence in Betracht. Bei personalintensiven Dienstleistungsunternehmen ist zudem eine Human Resources Due Diligence zu erwägen. Bei stark technologieabhängigen Unternehmen spielt die technische (technical) Due Diligence in Verbindung mit dem auf gewerblichen Rechtsschutz zielenden Teil der rechtlichen Due Diligence eine wesentliche Rolle (IP Due Diligence).

2. Zweck und Chance einer Due-Diligence-Prüfung

Die Institutionenökonomie beschreibt ein Unternehmen als Knotenpunkt von Vertragsverhältnissen (nexus of contracts). Dieses Bild ist gut geeignet, den Zweck einer Due-Diligence-Prüfung eines Unternehmens zu veranschaulichen. Dieser besteht gerade nicht darin, die unternehmerische Leistung des bisherigen Inhabers oder des von ihm eingesetzten Managements in Frage zu stellen, denn von diesen wurde das Unternehmen regelmäßig über Jahre erfolgreich geführt und häufig sogar selbst aufgebaut. Vielmehr geht es bei einer professionellen Due-Diligence-Prüfung darum, die zahlreichen Vertragsverhältnisse, die ein Unternehmen ausmachen, zu erfassen, ihre rechtliche Beständigkeit zu prüfen und sie auf ihre finanzielle und kommerzielle Tragfähigkeit hin zu bewerten. Dabei ist unter anderem der Frage nachzugehen, ob das Unternehmen auch ohne den bisherigen Unternehmer fortgesetzt werden kann, wenn nach dessen Rückzug – beispielsweise aus Altersgründen – ein anderes Management das Ruder übernimmt, welches das Vertrauen des neuen Eigentümers genießt. Hieran entscheidet sich bisweilen, ob ein Unternehmen überhaupt verkäuflich ist. Darin liegt auch die besondere Relevanz für den Unternehmer, der erwägt, sich von seinem Lebenswerk gegen einen angemessenen Kaufpreis zu trennen.

Da Due-Diligence-Prüfungen regelmäßig von unabhängigen Beratern durchgeführt werden, helfen sie dem potenziellen Käufer, die Investitionsentscheidung zu objektivieren und zu plausibilisieren. Indem sie dazu führen, dass existierende oder potenzielle Problempunkte noch während der Transaktion aufgedeckt werden und damit einer Lösung zugeführt werden können, tragen sie zugleich dazu bei, Haftungsrisiken für den Verkäufer zu reduzieren.

11

Obwohl auch in Deutschland eine Due-Diligence-Prüfung heute bei fast jeder Unternehmenstransaktion als unverzichtbar gilt, kann sie doch einen detailreichen Gewährleistungskatalog nicht ersetzen. Regelmäßig sind die Ergebnisse von Due-Diligence-Prüfungen Grundlage für die Vertragsverhandlungen und die Gestaltung des Vertragswerks einschließlich des Gewährleistungskatalogs dahingehend, dass dieser den Besonderheiten und spezifischen Risiken des Unternehmens sinnvoll Rechnung trägt. Freilich kann Ergebnis einer Due Diligence auch sein, dass von einer Akquisition abgesehen wird, da die gefundenen Risiken die Sinnhaftigkeit der Transaktion insgesamt in Frage stellen. Auch Gewährleistungsansprüche bieten dann keine hinreichende Abhilfe, da sie meist einer betragsmäßigen Begrenzung und einer relativ kurzen Verjährungsfrist unterliegen. Zudem verursacht die Durchsetzung von Gewährleistungsansprüchen zusätzlichen Aufwand und wird durch möglicherweise verhandelte Kaufpreiseinbehalte und andere Sicherheiten regelmäßig nur teilweise abgedeckt.

3. Planung und Durchführung von Due-Diligence-Prüfungen

Aus Sicht des Verkäufers ist wichtig, dass sich der Due-Diligence-Prozess unter voller Wahrung der Vertraulichkeit vollzieht – unternehmensextern wie unternehmensintern. Dem dient der Abschluss einer Vertraulichkeitsvereinbarung (Confidentiality Agreement oder Non-Disclosure Agreement/NDA) zu Beginn eines Verkaufsprozesses. Der Kreis der unternehmensexternen Personen, an die Informationen weitergegeben werden dürfen bzw. derjenigen Führungskräfte, die vom Kaufinteressenten und seinen Beratern angesprochen werden dürfen, kann in Abhängigkeit vom Fortgang des Prozesses gestaffelt werden. In Fällen, in denen die Vertraulichkeit besonders wichtig ist, ist an die Vereinbarung einer Vertragsstrafe bei Verstößen zu denken. Von Finanzinvestoren werden solche Vertragsstrafen meist nicht akzeptiert, hier

besteht allerdings auch weniger Anlass zur Sorge als etwa im Verhältnis zu kaufwilligen Mitbewerbern.

Bei der Durchführung von Due-Diligence-Prüfungen müssen die dadurch veranlassten Kosten im Blick behalten werden. Um dem Gebot der Effizienz Genüge zu tun, sind eine sorgfältige Planung der Due-Diligence-Prüfung und die geordnete Durchführung unerlässlich. Wichtig ist insbesondere eine sinnvolle, auf die Art des Unternehmens und dessen Vorgeschichte, aber auch auf das Transaktionsstadium abgestimmte Schwerpunktsetzung.

Solange ein interessierter Investor noch keine Exklusivität erlangt hat, wird er seine Berater beauftragen, zunächst nur die, etwa im Rahmen „Datenraums", zur Verfügung gestellten Unterlagen auf offensichtliche Problempunkte durchzusehen. Zu denken ist hier etwa an „Change-of-Control"-Klauseln in wichtigen Kundenverträgen, auf schwebende Rechtsstreitigkeiten oder unzureichenden Patentschutz für zentrale Technologien. Erst nach der Unterzeichnung eines Letter of Intent, der dem potenziellen Käufer Exklusivität oder zumindest Kostenersatz für den Fall eines Abschlusses mit Dritten zusichert, wird die Prüfung auf breitere Beine gestellt, da der Kaufinteressent erst dann bereit sein wird, die erheblichen mit einer vollen Due Diligence verbundenen Kosten auf sich zu nehmen. In dieser Phase wird es vielfach notwendig sein, den anfänglich oft noch unzureichend bestückten Datenraum um zusätzliche Unterlagen zu ergänzen, etwa auf der Grundlage von Due-Diligence-Checklisten, die von den vom Käufer beauftragten Beratern übermittelt werden.

Nicht nur aus Sicht des Kaufinteressenten ist es empfehlenswert, dass der Verkäufer bei der Zusammenstellung des Datenraums mit großer Sorgfalt vorgeht und idealerweise bereits in dieser Phase Berater zuzieht. Diese können einerseits dazu beitragen, sensible Informationen in einer ersten Phase herauszufiltern. Andererseits können sie helfen, problematische Themen so aufzubereiten, dass Irritationen von vornherein vermieden und pragmatische Lösungen gefunden werden können. In der Phase der Durchführung der Due Diligence können externe Berater den Verkäufer unterstützen, indem sie geeignete Räume außerhalb des Unternehmens sowie Aufsichtspersonen für den Datenraum zur Verfügung stellen.

Der Vertiefung der im Rahmen des Datenraumaufenthalts erlangten Erkenntnisse und der Klärung von Fragen dienen Managementpräsentationen und Interviews mit dem Unternehmer oder, sofern dieser dem zustimmt, Mitarbeitern der zweiten Führungsebene („Q&A-Sessions"). In strukturierten Verkaufsprozessen werden im Sinne einer besseren Kontrolle über den Prozess und zur Entlastung des Managements vielfach formularmäßige Fragenlisten verwendet, die periodisch gesammelt, an die unternehmensintern zuständigen Personen verteilt und mit den Antworten versehen wieder an die Berater des Kaufinteressenten zurückgereicht werden.

Üblicherweise werden Rechtsanwälte für den rechtlichen Teil sowie Wirtschaftsprüfer und Steuerberater für den finanziellen und steuerlichen Teil der Due-Diligence-Prüfung involviert. Die Markt-Due-Diligence wird typischerweise von Unternehmensberatungsgesellschaften, Investmentbanken oder unabhängigen M&A-Beratern durchgeführt. Wichtig ist dabei das Zusammenspiel all dieser Berater, denn Untersuchungsergebnisse in einem Bereich haben regelmäßig Auswirkungen auf andere Bereiche. Beispielsweise hängt die in der finanziellen Due Diligence zu plausibilisierende Geschäftsplanung zu einem erheblichen Teil von dem Fortbestand der gegenwärtigen Kundenverträge ab. Bestehen hieran Zweifel, ist eine Abstimmung zwischen den beteiligten Rechtsanwälten und den Wirtschaftsprüfern erforderlich.

Wie erwähnt, ist innerhalb der einzelnen Disziplinen eine inhaltliche Schwerpunktsetzung erforderlich, um eine Due-Diligence-Prüfung effizient durchführen zu können. Sofern das Zielunternehmen bereits eine gewisse Historie aufweist, sollte dabei keinesfalls der gesellschaftsrechtliche Bereich vernachlässigt werden. In diesem Zusammenhang ist besonders wichtig, dass der Erwerb der Anteile an der das Unternehmen tragenden Gesellschaft wirksam erfolgen kann. Hierfür ist zu untersuchen, wie sich seit der Gründung der Gesellschaft das Kapital und die Anteilsinhaberschaft entwickelt haben. Trotz rechtsanwaltlicher Beratung und notarieller Betreuung der Unternehmen kommt es hier öfter zu negativen Prüfungsfeststellungen als man annehmen sollte. Der Grund liegt darin, dass bereits kleine formale Fehler erhebliche Auswirkungen haben können, zum Beispiel das Fehlen eines satzungsgemäß

erforderlichen Zustimmungsbeschlusses der Gesellschafterversammlung zu einer Anteilsübertragung. Viele dieser kleinen Fehler werden oft lange Zeit nicht entdeckt und erst bei einer ausführlichen Due-Diligence-Prüfung zu Tage gefördert. Dabei kann schon die nicht ganz geklärte Inhaberschaft an einem Zwerganteil erheblichen Schaden anrichten. Liegt der betreffende Vorgang lange zurück und ist der Voreigentümer des fraglichen Anteils nicht mehr greifbar oder hat man sich mit diesem zerstritten, kann eine sichere Heilung schwierig oder sogar unmöglich oder – wenn der Voreigentümer die Zwangslage des Verkäufers erkennt – zumindest teuer werden.

Der finanzielle und kommerzielle Erfolg eines Unternehmens hängt zu einem wesentlichen Teil von der Qualität seiner Vertragsbeziehungen zu Kunden und Lieferanten ab. Einerseits wird hierbei hinterfragt, wie stabil diese Vertragsbeziehungen sind, was vor allem von den Laufzeiten und möglichen Sonderkündigungsrechten („Change-of-Control"-Klauseln) abhängt. Aber auch Risikoabschätzungen sind hier vorzunehmen, beispielsweise im Hinblick auf die Haftung für fehlerhafte Lieferungen, Wettbewerbsbeschränkungen oder Exklusivitätsbindungen. Auch die faktische Abhängigkeit von bestimmten Vertragspartnern ist ein Thema.

Der Tiefgang der arbeitsrechtlichen Due Diligence hängt regelmäßig von der Art des Unternehmens ab. In jedem Fall wird ein Schwerpunkt auf der Prüfung der Stabilität der Anstellungsverhältnisse mit Schlüsselpersonen im Hinblick auf Laufzeit, Abfindungsregelungen und nachvertragliche Wettbewerbsverbote liegen. Auch Regelungen zur betrieblichen Altersversorgung bedürfen regelmäßig genauerer Untersuchung, da sie Auswirkungen auf die notwendigen Pensionsrückstellungen haben, die wiederum im Rahmen der finanziellen Due Diligence untersucht werden. Schließlich ist dem Bereich des kollektiven Arbeitsrechts, also der Existenz von Betriebsvereinbarungen und der Bindung an Tarifverträge Gewicht beizumessen.

Ein weiteres „Muss" der rechtlichen Due Diligence ist die genaue Analyse der Rechtsstreitigkeiten, in die das Unternehmen verwickelt ist oder in jüngerer Zeit war. Noch anhängige Rechtsstreitigkeiten bergen zumindest Kostenrisiken, bei Passivprozessen aber auch Risiken der Inanspruchnahme durch den Prozessgegner. Darüber hinaus kann man aus einer Häufung von ähnlichen Rechtsstreitigkeiten bisweilen Rückschlüsse auf Qualitäts- oder Organisationsprobleme ziehen. Besonderes Augenmerk gilt Rechtsstreitigkeiten, die das Geschäftsmodell des Unternehmens in Frage stellen, wie zum Beispiel Patentverletzungsklagen oder wettbewerbsrechtliche Verfahren.

Im Rahmen der steuerlichen Due Diligence werden neben der laufenden steuerlichen Veranlagung regelmäßig die Leistungsbeziehungen zwischen Konzerngesellschaften oder zwischen der Gesellschaft und dem Unternehmer unter dem Gesichtspunkt der verdeckten Gewinnausschüttung geprüft. Bei internationalen Unternehmensgruppen kommen grenzüberschreitende Aspekte wie die Gestaltung von Verrechnungspreisen hinzu.

Je nach Unternehmensgegenstand können Bereiche wie das Vorliegen öffentlich-rechtlicher Genehmigungen oder gewerblicher Schutzrechte oft vernachlässigt werden. Der Nachweis registrierter gewerblicher Schutzrechte bereitet regelmäßig wenig Mühe. Viel relevanter wäre naturgemäß die Feststellung, welche eigentlichen erforderlichen Genehmigungen oder Schutzrechte fehlen. Dies wiederum ist jedoch ohne detaillierte Kenntnisse der Produkte und Produktionsabläufe im Rahmen einer normalen rechtlichen Due Diligence regelmäßig nicht zu leisten. Bei größeren Transaktionen werden diese Bereiche daher in Kooperation mit einem Umweltgutachter oder Patentanwalt bearbeitet.

4. Verwendung der Ergebnisse und Rechtsfolgen

Eine rechtliche Due Diligence wird in der Regel verschiedene Punkte aufgreifen, die im Rahmen der Vertragsverhandlungen besprochen und gegebenfalls durch vertragliche Regelungen gelöst werden müssen. Hierbei kann zwischen verschiedenen Kategorien unterschieden werden.

a) So genannte „Deal Breaker" stellen die Sinnhaftigkeit der gesamten Transaktion in Frage und führen in der Regel dazu, dass diese abgesagt wird, wenn

sie nicht beseitigt werden können. Hierzu gehören beispielsweise die Unklarheit über die Anteilsinhaberschaft am Unternehmen, die drohende Kündigung von für das Unternehmen wesentlichen Verträgen oder existenzbedrohende Rechtsstreitigkeiten. In bestimmten Fällen ist hier jedoch eine Heilung möglich. Beispielsweise können fehlgeschlagene Anteilsabtretungen an den Verkäufer wirksam nachgeholt werden, wenn die bei der fehlgeschlagenen Übertragung veräußernde Partei bereit ist, hieran mitzuwirken. Unklarheiten über den Fortbestand wesentlicher Verträge können durch Einholung entsprechender Bestätigungen durch den Vertragspartner, zum Teil als nach Vertragsunterzeichnung zu erfüllende Vollzugsbedingung (Closing Condition), beseitigt werden.

b) Soweit bestimmte Risiken sich mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit realisieren werden und nicht mehr behoben werden können, können diese durch eine Anpassung des Kaufpreises berücksichtigt werden. Ist die Realisierung des Risikos mehr oder weniger wahrscheinlich, kann eine Lösung darin bestehen, dass der Kaufpreis entweder zunächst reduziert wird, der Verkäufer jedoch eine Nachzahlung erhält, wenn sich das Risiko wider Erwarten doch nicht realisiert, oder eine Freistellungsverpflichtung vereinbart wird (siehe unten c). Nachzahlungen in Abhängigkeit von der künftigen Entwicklung des Unternehmens werden oft als „Earn Out“ ausgestaltet, der von Erfolgskennzahlen abhängt. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, bei der Formulierung der entsprechenden Vertragsbestimmung besonderes Augenmerk auf Klarheit und Eindeutigkeit der Voraussetzungen für die Earn-Out-Zahlung zu legen.

c) Besteht über die Realisierungswahrscheinlichkeit eines Risikos weiterhin Unsicherheit, kann dies über eine Freistellungsverpflichtung des Verkäufers gegenüber dem Käufer gelöst werden. Diese Lösung wird regelmäßig bei besonders erheblichen, wenn auch nicht immer bei besonders wahrscheinlichen Risiken gewählt. Typische Beispiele sind hier die Freistellung für Inanspruchnahmen wegen Steuerzahlungen für die Vergangenheit, wegen Produkthaftungsfällen, deren Grundlage bereits vor dem Anteilsübergang gelegt wurde, sowie wegen Umweltrisiken. Die Freistellungspflichten sind regelmäßig gar nicht oder nur auf einen relativ hohen Betrag begrenzt.

d) Ferner enthält jeder Unternehmenskaufvertrag einen mehr oder weniger ausführlichen Katalog von Garantien des Verkäufers über den Zustand des verkauften Unternehmens. Bei der Due Diligence aufgedeckte Risiken können jedoch durch den Gewährleistungskatalog nur bedingt abgedeckt werden, da Gewährleistungsansprüche des Käufers bei Kenntnis des jeweiligen Sachverhalts typischerweise gerade ausgeschlossen sind. So sieht bereits §442 BGB vor, dass der Käufer keine Gewährleistungsansprüche geltend machen kann, wenn ihm ein Mangel positiv bekannt oder in Folge grober Fahrlässigkeit unbekannt ist. Diese Vorschrift wird in den meisten Unternehmenskaufverträgen durch differenziertere Regelungen ersetzt. Hierbei ist die genaue Definition dessen, was sich der Käufer als bekannt zurechnen lassen muss, ein wesentlicher Verhandlungspunkt, der mit der Dauer und Tiefe der Due Diligence in Wechselwirkung steht. Möchte der Verkäufer das Unternehmen möglichst schnell und reibungslos verkaufen, ist er hier regelmäßig zu erheblichen Kompromissen gezwungen, da ein schneller und damit oberflächlicher Due-Diligence-Prozess die Möglichkeit des Käufers, auf Mängel aufmerksam zu werden, naturgemäß reduziert. Umgekehrt wird man bei weniger zeitkritischen Transaktionen regelmäßig vom Käufer verlangen können, dass der gesamte Datenraum als bekannt gilt und die Offenlegung im Datenraum Gewährleistungsansprüche ausschließt.

Vor dem Hintergrund des Gewährleistungsausschlusses für Sachverhalte, die in der Due Diligence aufgedeckt worden sind, könnte es vordergründig eine interessante Überlegung sein, die Due Diligence zu unterlassen und sich vollständig auf vertragliche Freistellungsverpflichtungen und Gewährleistungen zu verlassen. Auch dem Verkäufer, der sein Unternehmen zu kennen glaubt und fest davon überzeugt ist, dass keine Gewährleistungsfälle auftreten werden, könnte dies entgegen kommen, blieben ihm doch die „Mühen“ der Due Diligence erspart. Soweit es sich bei dem Käufer nicht seinerseits um ein eigentümergeführtes Unternehmen handelt, ist diese Vorstellung jedoch illusorisch: Aus Sicht eines Käufers, zumal bei einem Finanzinvestor, würde der Kauf eines Unternehmens ohne jegliche Due Diligence grobe Fahrlässigkeit begründen. Aber auch Unternehmer erleben im Zuge der Durchführung einer Due Diligence immer wieder unangenehme Überraschungen, und nicht selten

äußert der Verkäufer am Ende des Prozesses, nur halb im Scherz, die Berater des potenziellen Käufers kennten das Unternehmen nun doch besser als er selbst. Insofern mag durchaus auch der Verkäufer davon profitieren, dass Risiken frühzeitig im Prozess aufgedeckt worden sind und er nicht erst nach Durchführung der Transaktion im Wege der Inanspruchnahme aus Freistellungsverpflichtungen oder Garantiezusagen damit konfrontiert wird. Wie bereits erwähnt, kann dieser Gesichtspunkt für die Durchführung einer vorgreiflichen „Vendor Due Diligence“ sprechen.

Neben dem Einfluss auf die Vertragsverhandlung und -gestaltung hat die Due Diligence vor allem bei Private-Equity-Transaktionen noch weitere Funktionen: Sofern der Käufer einen Teil des Kaufpreises durch Kredite finanziert, wollen auch die finanzierenden Banken Einblick in den erstellten Due-Diligence-Bericht erhalten. Da dieser Bericht von seinen Autoren nur an den Käufer adressiert ist, können sich die Banken auf dessen Inhalt nur dann verlassen, wenn sie ausdrücklich in den Schutzbereich des zwischen dem Käufer und seinen Beratern geschlossenen Beratungsvertrags einbezogen werden. Diese Funktion übernimmt der so genannte „Reliance Letter“, in dem die jeweiligen Berater die Weitergabe des Berichts an die die Akquisition finanzierenden Banken genehmigen und den Banken bestätigen, dass sie sich auf den Inhalt des Berichts „verlassen“ können, sofern sie die Geltung der etwa zwischen Käufer und Berater vereinbarten Haftungsbeschränkungen auch für sich akzeptieren.

5. Zusammenfassung

Due-Diligence-Prüfungen nehmen im Unternehmenskaufprozess eine wesentliche Rolle ein. Der Käufer ist auf ihre Durchführung angewiesen, um den Kaufgegenstand angemessen bewerten und gegebenenfalls einen Teil des Kaufpreises über Kredite finanzieren zu können. Sinn der Due Diligence ist es nicht, die unternehmerische Leistung des Verkäufers in Frage zu stellen. Vielmehr ist es für den Käufer wichtig zu prüfen, ob die Beziehungen des Unternehmens zu seinen Kunden, Lieferanten, Arbeitnehmern und Banken hinreichend vertraglich gesichert sind, so dass das Unternehmen als wirtschaftliche Einheit eines Tages auch ohne den Unternehmer selbst durch ein angestelltes Management profitabel geführt werden kann. Weiterhin ist zu hinterfragen, ob der der Kaufpreisbemessung zu Grunde liegende Businessplan tragfähig ist und keine sonstigen rechtlichen, wirtschaftlichen oder steuerlichen Risiken bestehen, die den Wert des Unternehmens beeinträchtigen. Die Ergebnisse der Due-Diligence-Prüfung schlagen sich, wenn sie nicht im Extremfall zum Abbruch der Transaktion führen, in der Bemessung und Strukturierung des Kaufpreises sowie der Gestaltung von Freistellungs- und Garantieregelungen des Kaufvertrages nieder.

Reichweite und Intensität der Due Diligence hängen von der Art des Unternehmens, aber auch vom Stadium der Transaktion ab. Die Qualität der dabei vom Käufer eingesetzten Berater erweist sich an einer intelligenten Schwerpunktbildung, an der Fähigkeit zur interdisziplinären Abstimmung und zu lösungsorientierter Arbeit.

Für den Verkäufer ist die Durchführung einer Due Diligence stets mit Aufwand verbunden, der ein gewisses Lästigkeitspotenzial aufweist. Bei professioneller Herangehensweise und bei Involvierung erfahrener Berater (idealerweise auch auf Seiten des Verkäufers) kann die Due Diligence jedoch zügig und glatt abgewickelt werden und erweist sich für alle Beteiligten als vorteilhaft.

Über die Autoren:

Simon Preisenberger, Jahrgang 1968, ist Partner der Rechtsanwaltsgesellschaft OLDENBOURG PLUS, die er im Oktober 2005 gemeinsam mit Andreas Oldenbourg gründete. OLDENBOURG PLUS ist eine „Anwalts-Boutique“, die auf die Bereiche Gesellschaftsrecht, Mergers & Acquisitions und Private Equity fokussiert ist. Das besondere Anliegen der Kanzlei ist die engagierte Beratung der Mandanten auf hohem Niveau durch die Partner in Person. Simon Preisenberger ist Rechtsanwalt. Zuvor war er als Partner in der Sozietät Haarmann Hemmelrath & Partner tätig.

Michael Ruoff ist Rechtsanwalt bei der Rechtsanwaltsgesellschaft OLDENBOURG PLUS, für die er seit Februar 2006 im Bereich Gesellschaftsrecht, Mergers & Acquisitions und Private Equity tätig ist. Zuvor war er als Rechtsanwalt für eine US-amerikanische Großkanzlei tätig, wo er neben zahlreichen M&A-Transaktionen auch Übernahmen von und Investitionen in börsennotierte Unternehmen begleitete. Seine anwaltliche Karriere begann Michael Ruoff 2002 bei Haarmann Hemmelrath & Partner ebenfalls im Bereich Gesellschafts- und Aktienrecht.

Prof. Dr. Claus Schild

Nachfolge in Familiengesellschaften ohne geeignete Nachfolger aus dem Familienkreis

Die Nachfolge in Familiengesellschaften ist ein Problem, an dem schon viele Unternehmerfamilien zerbrochen sind. Sie ist für kinderlose Unternehmer aber ein nicht weniger wichtiges Problem. Es stellen sich folgende Fragen:

Wem kann das Unternehmen mit gutem Gefühl überlassen werden?
Wie lässt sich für einen Übergangszeitraum ein Mitspracherecht gestalten?

Nachfolgend werden drei Möglichkeiten, die Nachfolge außerhalb des Familienkreises zu organisieren, und die Vor- und Nachteile jedes Modells erläutert.

Management-Buy-in

Geeignete Mitarbeiter oder Franchise-Unternehmer erhalten Anteile am Unternehmen. Die Beteiligung erfolgt oft in Form einer Kapitalerhöhung zu besonderen Konditionen.

Die Vorteile in diesem Modell liegen darin begründet, dass der bisherige Gesellschafter-Geschäftsführer seinen Einfluss beibehält und er sich die Mehrheit der Anteile vorbehalten kann. Der Nachfolger wird über eine Co-Geschäftsführerposition eingearbeitet. Es bleibt eine hohe Flexibilität bezüglich der Gestaltung, zum Beispiel der erforderlichen Mehrheit für Entscheidungen, erhalten und der Zeitpunkt der Übertragung der restlichen Anteile auf die Nachfolger bleibt dadurch im Ermessen des Unternehmers.

Mögliche Nachteile des Modells ergeben sich für den Fall, dass das Gesellschaftskapital erhöht werden soll. Zum Zeitpunkt des Management-Buy-in kann in der Regel kein wesentlicher Verkaufserlös erzielt werden. Zudem kann es zu Konflikten bei unternehmerischen Entscheidungen kommen.

Einbringen der Unternehmensanteile in eine Stiftung

Die Stiftung übernimmt die Anteile der Gesellschaft. Der Geschäftsführer des Unternehmens kann gleichzeitig auch Stiftungsvorstand sein. Oft wird die Möglichkeit gewählt, zu Lebzeiten 49 Prozent der Anteile der Stiftung zu übertragen und 51 Prozent verbleiben im Eigentum des Unternehmers. Die Nachfolgeregelung für die Geschäftsführer wird dann zukünftig durch den Stiftungsvorstand organisiert.

Die Vorteile dieses Modells liegen darin, dass der Unternehmer durch seine Position als Vorstand der Stiftung zu Lebzeiten die Kontrolle über sein Unternehmen beibehält. Diese Konstruktion ist zudem steuereffizient, da die Anteile erbschaftsteuerfrei übertragen werden können, wenn die Stiftung gemeinnützigen Zwecken dient.
Ein Nachteil begründet sich darin, dass die Anteile auf die Stiftung übergehen und somit grundsätzlich der Disposition des Unternehmers entzogen sind. Die Übertragung der Anteile auf die Stiftung kann allerdings auf den Todeszeitpunkt hinausgezögert werden.

Das Eigenkapital wird einer Stiftung und die Gesellschaftsanteile den Mitarbeitern übertragen

Bei diesem Modell überträgt der Unternehmer von Todes wegen einen Betrag in Höhe des Eigenkapitals an eine gemeinnützige Stiftung, während die Anteile (mit geringer Kapitalausstattung) auf verdiente und geeignete Mitarbeiter übertragen werden. Diese Mitarbeiter übernehmen zukünftig die Unternehmer- und Gesellschafterfunktion, während die Stiftung den auf sie übertragenen Kapitalbetrag als Darlehen an das Unternehmen zurückgewährt. Aus dem Darlehenszins kann die Stiftung ihre gemeinnützigen Zwecke erfüllen.

Die Vorteile liegen darin, dass das Eigenkapital faktisch erhalten bleibt, da das Stiftungsdarlehen als Quasi-Eigenkapital angesehen werden kann. Das Eigenkapital kann sogar erheblich verbessert werden, wenn Mitarbeiter beziehungsweise Erben in den ersten Jahren nach Erwerb der Anteile zur Gewinnthesaurierung verpflichtet werden, um ihrerseits wieder ein positives Kapitalkonto aufzubauen. Die anfallende Erbschaftsteuer bleibt gering, wenn die Stiftung gemeinnützigen Zwecken dient.

Über den Autor:

Claus Schild, Jahrgang 1952, ist Diplomkaufmann, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater und lehrt als Honorarprofessor an der Ludwig-Maximilians-Universität München die Praxis des Unternehmenssteuerrechts.

Nach seiner Promotion war Claus Schild zunächst bei Arthur Andersen & Co. in München und Chicago tätig. Er wechselte 1990 als Partner zur Kanzlei Haarmann Hemmelrath. Schild berät mittelständische Firmen und Unternehmer sowie vermögende Privatpersonen vorwiegend in den Bereichen internationales Steuerrecht, Unternehmensreorganisation, Unternehmenskauf und Gestaltung der Unternehmens- und Vermögensnachfolge. Darüber hinaus beschäftigt er sich mit den Themen Wegzugsbesteuerung, Immobilienbesteuerung und Gemeinnützigkeit (insbesondere Stiftungen).

Claus Schild ist Autor zahlreicher Publikationen und Fachaufsätze, darunter „Die Umstrukturierung von Genossenschaften aus steuerlicher Sicht“ (erschienen in: Genossenschaften im Umbruch, 2002) sowie zu „Besteuerungsproblemen bei Beteiligungen an ausländischen Personengesellschaften“ (als Co-Autor, erschienen im Handbuch der internationalen Steuerplanung, Berlin 2002).

Dr. Christian Traichel und Stephan Heinemann

Legal Due Diligence – Mehr als nur Best Practice

Die Legal Due Diligence wird in ihrer Bedeutung für den wirtschaftlichen Erfolg einer Unternehmensakquisition sowie des nachfolgenden Integrationsprozesses oft noch unterschätzt. Die wirtschaftlich entscheidenden Erfolgsfaktoren für eine Unternehmensakquisition liegen nicht nur in der Plausibilisierung von angenommenen Ertrags-, Cashflow-, und Synergiepotenzialen, welche im Rahmen der Financial Due Diligence abzuprüfen wären, sondern insbesondere auch darin, wie solide oder fragil die rechtliche Konstruktion ist, auf welcher das operative Geschäft steht.

Besonders anschaulich wird dies im Bereich der immateriellen Wirtschaftsgüter, insbesondere im Bereich des Know-how-Schutzes. Hier hängt die Werthaltigkeit des betriebsnotwendigen und damit unternehmenswertrelevanten Know-hows überwiegend von der vertraglichen Ausgestaltung seines Schutzes ab. Eine intelligente Legal Due Diligence kann in diesen Fällen zweierlei aufzeigen: Einmal die bewertungsrelevante Frage, ob das betriebsnotwendige Know-how überhaupt geschützt ist und wie die Qualität dieses Schutzes beschaffen ist. Darüber hinaus kann und sollte die Legal Due Diligence allerdings auch aufzeigen, ob und gegebenenfalls wie dieser Schutz verbessert werden kann oder welche alternativen Maßnahmen zum Know-how-Schutz ergriffen werden können oder müssen. Dies ist die oftmals noch nicht ausreichend beachtete werterhaltende oder sogar wertsteigernde Funktion der Legal Due Diligence.

Obwohl die Legal Due Diligence primär ein Prüfungsinstrument des Käufers ist, wird sie zunehmend im Vorfeld von Akquisitionsprozessen auch vom Verkäufer als so genannte Vendor's Due Diligence eingesetzt, um sich frühzeitig Kenntnis von möglichen Schwachstellen des zu verkaufenden Unternehmens zu verschaffen und entsprechend reagieren zu können. Ebenfalls sollte die ordnungsgemäße Zusammenstellung der Datenraummaterialien sowie die Prüfung, welche Unterlagen und Informationen an den potenziellen Käufer

herausgegeben werden dürfen, Gegenstand einer Voruntersuchung des Verkäufers sein.

KÄUFER-DUE-DILIGENCE

Die Durchführung einer Legal Due Diligence durch den Käufer vor Erwerb eines Unternehmens oder von Teilen davon ist unterdessen best practice und zudem auch rechtlich geboten. So ist die Unternehmensleitung des Erwerbers im Rahmen der ihr obliegenden Sorgfaltspflicht gehalten, unternehmerische Entscheidungen auf Basis angemessener Informationen zu treffen, die zu beschaffen, Pflicht der Geschäftsleitung ist. Angelehnt an die aus dem US-amerikanischen Recht bekannte „business judgement rule" ist die Geschäftsleitung eines deutschen Unternehmens zur Wahrung ihrer Sorgfaltspflicht daher aufgerufen, sich vor Erwerb eines Unternehmens hinreichend Informationen über das Zielunternehmen und über seine rechtlichen Verhältnisse zu beschaffen, um unter Zugrundelegung dieser Kenntnisse entscheiden zu können, ob der Erwerb im Gesellschaftsinteresse liegt. Die Anforderungen an die Sorgfalt eines ordentlichen und gewissenhaften Geschäftsleiters sprechen somit klar für die Durchführung gerade der Legal Due Diligence.

Die wesentlichen, mit einer Legal Due Diligence vom Erwerber eines Unternehmens dabei verfolgten Ziele sind insbesondere die Risikoermittlung und die Identifizierung von wertrelevanten Faktoren. Zudem können die Ergebnisse der Legal Due Diligence die Strukturierung der Transaktion erheblich beeinflussen. Schließlich ermöglicht die Legal Due Diligence auch die Erstellung einer übersichtlichen Dokumentation über die wesentlichen rechtlichen Verhältnisse des Zielunternehmens.

Risikoermittlung

Die Ermittlung von Risiken im Rahmen der Legal Due Diligence setzt voraus, dass der Rahmen der durchzuführenden Prüfungen zuvor genau abgestimmt

und festgesetzt wird. Der Umfang und der Schwerpunkt der Legal Due Diligence sollte dabei insbesondere darauf ausgerichtet sein, welches Ziel mit dem Unternehmenskauf verfolgt wird („Was wird gekauft?"). Wird etwa eine bestimmte Technologie erworben, Know-how oder im Wesentlichen Kundenbeziehungen? Beim Erwerb eines Hochtechnologieunternehmens wird ein Schwerpunkt der Legal Due Diligence etwa auf dem Bereich gewerbliche Schutzrechte, beim Erwerb eines Handelshauses etwa auf Vertriebs- und Einkaufstrukturen liegen.

Je nach Zielrichtung des Unternehmenskaufes sollte daher auch der Schwerpunkt der Due Diligence so gesetzt sein, dass gerade in den Kernbereichen der Transaktion böse Überraschungen vermieden werden, ohne natürlich die übrigen, für die Art der Transaktion wichtigen Bereiche zu vernachlässigen. Was, wenn die entscheidenden Rechte an der Zieltechnologie von Dritten beansprucht werden, unabdingbares Know-how bei Mitarbeitern liegt, die das Unternehmen bereits verlassen haben, oder sich herausstellt, dass Kreditlinien, Kooperationsverträge oder der Vertrag mit dem wichtigsten Kunden im Falle eines Wechsels des Unternehmensinhabers gekündigt werden können? Fatal wäre es auch, nachträglich festzustellen, dass sämtliche gewerbliche Schutzrechte für die soeben erworbene Produktsparte einer Gesellschaft gehören, die man gar nicht erworben hat. Die zielgerichtete Durchführung der Legal Due Diligence klärt diese Fragen rechtzeitig vorher.

Auch die Struktur der Transaktion (Share Deal oder Asset Deal) wirkt sich dabei auf den Umfang und damit die Risikoermittlungsfunktion der Legal Due Diligence aus. Gesellschaftsrechtliche Aspekte des Zielunternehmens werden beim Asset Deal, im Zuge dessen etwa lediglich Einzelwirtschaftsgüter und Rechte aus einem Unternehmen erworben werden, eine nur untergeordnete bis keine Rolle spielen, wohingegen dies beim Share Deal, bei dem die Anteile des Zielunternehmens formal das Kaufobjekt darstellen, völlig anders ist.

In Zusammenarbeit zwischen Erwerber und seinem rechtlichen Berater sollten die Ergebnisse der Legal Due Diligence laufend klassifiziert werden. Welche rechtlichen Punkte stellen so genannte „Dealkiller" dar, die zwingend vor einem Erwerb gelöst sein müssen? Welche Risiken sind schwerwiegend und fließen in die Strukturierung der Transaktion und/oder die Kaufpreisfindung mit ein? Welche Risikokomplexe können schließlich über entsprechende Verkäu-

fergarantien aufgefangen werden? Diese Einordnung erlaubt es, die entsprechenden Themen rechtzeitig transaktionsbegleitend in den Verhandlungsprozess einzubringen und Lösungen herbeizuführen.

Wertermittlung

Die Legal Due Diligence hat zudem eine bedeutende Wertermittlungsfunktion. Feste Vertragslaufzeiten von Mietverträgen, Dienstverträgen oder Zulieferverträgen (ggf. mit Abnahmeverpflichtungen) oder anderen vertraglichen Absprachen, die auf lange Sicht nicht gekündigt werden können, bedeutsame Prozessrisiken, erhebliche Pensionsverpflichtungen oder etwa umweltrechtliche Risiken aufgrund von Bodenverunreinigungen stellen Beispiele für immer wieder auftretende Themenkomplexe dar, die im Rahmen einer ordnungsgemäß durchgeführten Legal Due Diligence aufgeklärt werden können und die in aller Regel Einfluss auf die Kaufpreisfindung haben. Hier ist es erforderlich, die entsprechenden Risiken finanziell abzuschätzen und in der Kaufpreisbemessung zu berücksichtigen. Auch kann es notwendig sein, einen Teil des Kaufpreises einzubehalten oder auf einem Treuhandkonto zu parken, bis bestimmte (rechtliche) Fragen oder Risiken geklärt bzw. beseitigt sind, um anderenfalls eine Kaufpreisanpassung leichter umsetzen zu können.

Strukturierung

Neben den klassischen Fragen der Transaktionsstrukturierung (Asset oder Share Deal, steuerlich optimierte Strukturierung, etc.), können sich häufig auch die Ergebnisse der Legal Due Diligence auf die Umsetzung der Transaktion auswirken:
Stellt sich im Zuge der Prüfung etwa heraus, dass bestimmte wesentliche Teile des Zielobjekts nur mit Zustimmung Dritter erworben werden können, so ist dies bei der Strukturierung der Transaktion entsprechend zu berücksichtigen und die Vorlage der Zustimmung vor Vertragsabschluss einzuholen oder etwa zur Bedingung für ein erfolgreiches Closing zu machen. Gleiches gilt

selbstverständlich, wenn sich im Zuge der Due Diligence etwa herausstellt, dass ein Zusammenschlusstatbestand vorliegt und die Transaktion vor ihrer Umsetzung von den zuständigen Kartellbehörden freigegeben werden muss. Fördert die Legal Due Diligence zu Tage, dass an den im Zuge eines Share Deal zu übertragenden Aktien oder Geschäftsanteilen Vorkaufsrechte Dritter bestehen, so sollte darauf bestanden werden, dass solche Vorkaufsrechte beseitigt sind, bevor das Closing stattfindet. Diese und andere Themenkomplexe werden in der Legal Due Diligence geklärt und können so rechtzeitig in die Strukturierung der Transaktion einfließen.

Dokumentation

Schließlich erfüllt ein übersichtlich und klar strukturierter Legal Due Diligence Report auch die Funktion einer Art „Benutzerhandbuch“ für den Erwerber, das die wesentlichen rechtlichen Verhältnisse des erworbenen Unternehmens für die Zeit nach dem Erwerb und dabei insbesondere für eine sich gegebenenfalls unmittelbar daran anschließende Restrukturierungsphase für den Erwerber zusammenfasst.

Wesentliche Aspekte beim Ablauf

Damit eine Legal Due Diligence tatsächlich wertgenerierend einzusetzen ist, sollte vor Projektbeginn eine intensive Abstimmung zwischen Unternehmen und Beratern stattfinden, in welcher die Zielvorstellungen in Bezug auf die beabsichtigte Akquisition allgemein und die Zielsetzungen der Legal Due Diligence im Besonderen festgelegt werden. Vor allem in Bezug auf individuell gewünschte Inhalte und schnelle Lesbarkeit des späteren Due-Diligence-Berichts sollte bereits auch an dieser Stelle besprochen werden, wie die Darstellung der Ergebnisse der rechtlichen Prüfung gegliedert und gefasst werden sollen.
Während der Durchführung der Legal Due Diligence sollten in möglichst täglichen Statusbesprechungen zwischen Erwerber und dem von ihm einge-

schalteten Team der Legal Due Diligence parallel zu den weiteren Verhandlungen mit dem Veräußerer die Ergebnisse der Due Diligence laufend ausgewertet, eine Risikoeinordnung vorgenommen und die weitere Vorgehensweise abgestimmt werden. Hierbei sollten möglichst auch die Berater der Tax und der Financial Due Diligence eingebunden werden, um Informationsdefizite zu vermeiden und den erforderlichen wechselseitigen Input der einzelnen Due Diligence Teams zu ermöglichen. Ein Beispiel aus dem Bereich des gewerblichen Rechtsschutzes zeigt dies: Ob ein immaterielles Wirtschaftsgut aktivierungsfähig ist, hängt in vielen Fällen davon ab, wie die zugrunde liegende vertragliche Ausgestaltung formuliert ist. Insbesondere in komplexeren Entwicklungsverträgen ist es nicht immer auf den ersten Blick erkennbar, ob ein immaterielles Wirtschaftsgut derivativ erworben wurde, also aktivierbar ist, oder ob ein originärer Erwerb mit der Folge vorliegt, dass die entsprechenden Entwicklungskosten nicht aktiviert werden können. Frühzeitige Abstimmung zwischen den verschiedenen Prüfern und optimalerweise gegenseitige Querverweise in den Berichten führen hier zu einer deutlichen Prozessverschlankung und zu handhabbaren, wertbezogenen Aussagen im Legal-Due-Diligence-Bericht.

VERKÄUFER-DUE-DILIGENCE (VENDOR'S DUE DILIGENCE)

Wenngleich die Legal Due Diligence für den potenziellen Erwerber eines Unternehmens mit Sicherheit die größte Bedeutung hat, kann es auch für den zukünftigen Verkäufer sinnvoll sein, das zu veräußernde Unternehmen einer Vorüberprüfung, der so genannten Vendor's Due Diligence, zu unterziehen.

Identifizierung von Schwachstellen, bevor es der Käufer tut

Bei einer Vendor's Due Diligence geht es in erster Linie darum, mögliche rechtliche Schwachstellen des zu verkaufenden Unternehmens zu entdecken, bevor dies der Käufer im Rahmen seiner Legal Due Diligence tut. Tatsächlich trägt es aus Käufersicht erheblich zur positiven Beurteilung des Zielunternehmens bei, wenn aus der von ihm durchgeführten Legal Due Diligence heraus erkennbar ist, dass ein gewisser rechtlicher Dokumentationsstandard gegeben ist und die rechtlichen Strukturen des Zielunternehmens solide sind. Des Weiteren ist der Verkäufer im Falle von nicht kurzfristig behebbaren rechtlichen Problemen vorgewarnt und kann entsprechend rechtzeitig reagieren. Insbesondere vermeidet der Verkäufer auf diese Weise die Situation, im Rahmen der Kaufvertragsverhandlungen, welche in der Regel unter einem gewissen Zeit- und Verhandlungsdruck erfolgen, vom Käufer mit einem Problem konfrontiert zu werden, von dem er zum ersten Mal hört und welches möglicherweise erhebliche Relevanz für den Fortgang der geplanten Transaktion hat.

Der Zustand des Datenraums: Die Visitenkarte des Verkäufers

Letztlich kann und sollte die Vendor's Due Diligence Hand in Hand mit der Vorbereitung des Datenraums für die Käufer-Due-Diligence gehen und auf diese Weise sicherstellen, dass der Verkäufer alle üblicherweise zur Verfügung zu stellenden Unterlagen, insbesondere die wesentlichen gesellschaftsrechtlichen Dokumente, in aktueller und geordneter Form vorfindet. Auch hier gilt, dass ein gut vorbereiteter und insbesondere vollständig ausgestatteter Datenraum erheblich vertrauensbildend auf den Kaufinteressenten wirkt und den Prozess seiner Due-Diligence-Prüfung wesentlich verschlankt. Dies entlastet die Durchführung der Transaktion erheblich. Umgekehrt führen schlampig oder lückenhaft vorbereitete Datenräume regelmäßig zu vermeidbaren Konflikten zwischen den verhandelnden Parteien, welche sich im besten Falle zeitraubend auswirken, im schlimmsten Falle jedoch die Vertrauensbasis zwischen den Parteien und damit den Erfolg der Transaktion gefährden können. Hinzu kommt, dass die Zusammenstellung der doch recht umfangreichen Datenraumunterlagen durch die eigenen Berater und idealerweise auch in den Räumen der Berater die erforderliche Diskretion in der Behandlung eines in aller Regel noch nicht der Belegschaft offen gelegten Verkaufsvorhabens sicherstellt.

Der Schutz von Daten und Geschäftsgeheimnissen im Rahmen der Legal Due Diligence

Die Offenlegung von Unternehmensdaten durch den Verkäufer oder die Zielgesellschaft im Rahmen der Legal Due Diligence bedeutet Offenlegung von Unternehmensinterna an einen Dritten, in der Regel sogar an einen Wettbewerber. Hier muss die Geschäftsleitung des Zielunternehmens, oder aber im Falle eines Asset Deals der Verkäufer, sicherstellen, dass insbesondere für den Fall des Nichtzustandekommens des beabsichtigten Verkaufs der Kaufinteressent im Rahmen des Prüfungsprozesses nicht mit Geschäftsgeheimnissen vertraut gemacht wurde und im Übrigen hinsichtlich der ihm bekannt gemachten Daten einer ausreichenden Geheimhaltungsverpflichtung unterliegt. Tatsächlich gebietet es nicht mir die wirtschaftliche Vernunft, sondern auch zwingende rechtliche Vorgaben, wie zum Beispiel die gesetzlich normierte Sorgfaltspflicht des Geschäftsführers und – im Falle börsennotierter Gesellschaften – die kapitalmarktrechtlichen Regularien zur Unterbindung von Insiderhandel, dass den Kaufinteressenten relevante Informationen nur kontrolliert und eingeschränkt und in bestimmten Fällen auch gar nicht zur Verfügung gestellt werden dürfen. So kann beispielsweise im Extremfall die Herausgabe nicht öffentlich bekannter und kursrelevanter Informationen bei einem börsennotierten Unternehmen ein insiderrechtlich relevantes und strafbewehrtes Delikt darstellen.
Auch hier empfiehlt es sich deshalb für den Verkäufer, die Einrichtung des Datenraums in Abstimmung mit seinen rechtlichen Beratern oder seiner Rechtsabteilung vorzunehmen, um sicherzustellen, dass Informationen im Rahmen des rechtlich Zulässigen, aber auch im Rahmen des vom Kaufinteressenten Erwarteten zur Verfügung gestellt werden.
Des Weiteren muss dafür Sorge getragen werden, dass jeder, der Zugang zum Datenraum erhält, eine harte und durchsetzbare Vertraulichkeitsvereinbarung unterzeichnet. Der Prozess der Einsichtnahme in die Daten, insbesondere die Frage, welche Unterlagen kopiert oder nur eingesehen werden dürfen, wie mit Fragen und der Anforderung von weiteren Unterlagen durch die Due-Diligence-Prüfer umgegangen wird und sonstige Verfahrensgrundsätze sollten in so genannten Datenraumrichtlinien festgehalten werden,

deren Befolgung ebenfalls von den Due-Diligence-Prüfern zuzusichern ist, bevor ihnen Einlass in den Datenraum gewährt wird.
Ganz entscheidend für den Verkäufer oder das Zielunternehmen ist letztlich auch eine genaue Erfassung der Informationen, welche entweder anfänglich oder aber später auf Nachfrage den Prüfern im Datenraum zur Verfügung gestellt wurden. Spätestens bei Verhandlung der Garantiezusicherung des Verkäufers im Unternehmenskaufvertrag wird die Frage relevant werden, dass der Verkäufer für Umstände, die dem Käufer im Rahmen der Legal Due Diligence entweder bekannt geworden sind oder aber hätten bekannt werden müssen, natürlich nicht haften möchte. Eine saubere Erfassung und Dokumentation, welche Unterlagen der Käufer im Rahmen der Legal Due Diligence gesehen hat und welche nicht – der so genannte Datenraumindex – kann hier im Falle von späteren Auseinandersetzungen entscheidend sein.

Der Beitrag ist erstmalig erschienen in „Unternehmenskauf in Deutschland, ein Mergermarket-Leitfaden zum Kauf von Unternehmen in Deutschland“, März 2005

Über die Autoren:

Dr. Christian Traichel ist Rechtsanwalt, Fachanwalt für Steuerrecht und Partner der internationalen Anwaltssozietät Taylor Wessing im Büro München.
Dr. Christian Traichel berät umfassend im Gesellschaftsrecht mit Schwerpunkt Kapitalgesellschaftsrecht, dabei insbesondere bei nationalen und grenzüberschreitenden Mergers and Acquisitions und Private-Equity-Transaktionen sowie im Umwandlungs- und Konzernrecht. Zu seiner Beratungstätigkeit zählt zudem die Strukturierung nationaler sowie die Transformation internationaler Mitarbeiterbeteiligungsprogramme. Er ist Autor zahlreicher Veröffentlichungen, darunter 2005 als Co-Autor der Studie „Unternehmenskauf in Deutschland, ein Mergermarket-Leitfaden zum Kauf von Unternehmen in Deutschland“ sowie zuletzt Co-Autor des Buches „Mezzanine-Finanzierung - Ein Praktikerhandbuch für den Mittelstand“, erschienen im März 2006 im

Verlag CH Beck. Dr. Christian Traichel ist Dozent am CDTM der TU und der LMU München sowie Lehrbeauftragter an der Munich Business School.

Taylor Wessing ist eine europäische Full-Service-Kanzlei und gehört zu den führenden international tätigen Sozietäten in Deutschland. Mit derzeit über 560 Rechtsanwälten, davon 240 in Deutschland, berät Taylor Wessing den Mittelstand, die Großindustrie und expandierende Unternehmen umfassend in allen Bereichen des nationalen und internationalen Wirtschaftsrechts, insbesondere in den Kernmärkten Deutschland, England und Frankreich. Das erfolgreiche China Desk mit Büro in Shanghai berät Mandanten an ihren Heimatstandorten und vor Ort in China praxisnah und umfassend. Taylor Wessing berät Unternehmen umfassend und praxisnah in allen Fragen des internationalen Wirtschaftsrechts, insbesondere im Gesellschaftsrecht/ Mergers and Acquisitions, gewerblichen Rechtsschutz, Bau- und Immobilienrecht sowie Arbeitsrecht.

Stephan Heinemann ist Partner der Sozietät Taylor Wessing und Mitglied der Practice Group Gesellschaftsrecht, Mergers and Acquisitions, Kapitalmarktrecht. Der 1965 in Wuppertal geborene Anwalt studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Saarbrücken und Köln, seit 1999 ist Stephan Heinemann als Partner der Sozietät in den Bereichen Unternehmensakquisitionen, Finanzierungen und Kapitalmarktrecht tätig. Zu seinen Mandanten zählen neben internationalen Konzernen, Investmentbanken und börsennotierten Unternehmen insbesondere auch der technologieorientierte Mittelstand. Beratungsschwerpunkte sind börsliche und außerbörsliche Eigenkapitalfinanzierungen, mezzanine Finanzierungen sowie kapitalmarktbezogene Unternehmensakquisitionen. Obwohl Stephan Heinemann Unternehmen und Transaktionen verschiedener Industriesektoren berät, verfügt er über besonderes Branchen-Know-how im Bereich optische Technologien / Laser. Stephan Heinemann war langjähriges Mitglied des Aufsichtsrats des börsennotierten Internetbuchhändlers buch.de internetstores AG, ist Autor diverser Fachpublikationen sowie Co-Autor mehrerer Handbücher zu kapitalmarkt-, währungs- und finanzierungsrechtlichen Themen.

Privat veranlasste Liquiditätsprobleme im Nachfolgeprozess

Obwohl sich der Unternehmer dessen häufig nicht bewusst ist, ist der Fortbestand des Unternehmens nicht nur von der Konkurrenz, dem sich rasch verändernden Markt oder ungelittenen Mitgesellschaftern, sondern insbesondere auch von vielfältigen privat veranlassten Gefahren bedroht. Gerade verwandtschaftliche Bande können das Unternehmen heftigen Konflikten aussetzen:
Sei es,

- dass der scheidungswillige Ehepartner hohe güterrechtliche Ausgleichsforderungen oder Unterhaltsansprüche stellt, die den Liquiditätsbedarf des Unternehmers dermaßen steigern, dass er zu Entnahmen aus dem Unternehmen gezwungen ist, die ein unternehmerisch vernünftiges Maß überschreiten,
- dass Kinder den Versterbensfall des Unternehmers zum Anlass nehmen, latente Streitigkeiten und Animositäten endlich, dann aber zu Lasten des Unternehmensvermögens austragen zu können.

Neben der Vorsorge, dass ein Unternehmen sich gegenüber der Konkurrenz behaupten kann und nicht durch gesellschaftsrechtliche Fallstricke zu Fall kommt, muss der Unternehmer dafür sorgen, dass sein Unternehmen eine Ehescheidung verkraften kann, das Unternehmen den Fall seines – insbesondere unerwarteten – Todes übersteht.

1. Problemschwerpunkt: Eherechtliche Regelungsfelder – insbesondere der Güterstand

Ehegatten können durch ehevertragliche Regelungen ihre vermögensrechtlichen Verhältnisse regeln, §1408 Abs. 1 BGB, und zwar entweder schon vor Eheschließung oder durch einen späteren Wechsel zu einem anderen Güter-

stand. Obwohl den meisten Unternehmern das Eherecht als Regelungsgebiet bekannt ist, führt der größte Teil der Unternehmer vor Eheschließung keine individuelle Gestaltung durch Ehevertrag herbei und überlässt so die Regelung seiner eherechtlichen Beziehungen dem Gesetzgeber. Dies kann ein schweres Versäumnis sein.

1.1 Der Güterstand der Zugewinngemeinschaft

Haben die Eheleute vor Eheschließung keine notarielle Vereinbarung zum Güterstand getroffen, leben sie grundsätzlich im Güterstand der Zugewinngemeinschaft. Die Bezeichnung Zugewinngemeinschaft umschreibt die sich aus diesem Güterstand ergebenden rechtlichen Konsequenzen unzureichend. Denn grundsätzlich werden im Güterstand der Zugewinngemeinschaft die Vermögensmassen, die die Eheleute in die Ehe mit einbringen und während der Ehezeit erwirtschaften, nicht vermischt (§1363 Abs. 2 Satz 1 BGB), obwohl sich dies aufgrund der Bezeichnung „Gemeinschaft“ annehmen ließe. Der Güterstand der Zugewinngemeinschaft erklärt lediglich den in der Ehezeit erzielten Vermögenszuwachs für ausgleichspflichtig. Hat also ein Ehegatte während der Ehezeit einen höheren Zugewinn erzielt als der andere, ist er verpflichtet, die Hälfte der Differenz des beiderseitigen Wertzuwachses dem anderen Ehegatten auszugleichen. Dieser Zugewinnausgleichsanspruch ist grundsätzlich auf Geld gerichtet, §1378 i.V.m. §1383 BGB. Es handelt sich um einen Baranspruch. Man kann daher den Güterstand der Zugewinngemeinschaft auch als „Gütertrennung mit Ausgleich des ehezeitlichen Zugewinns“ bezeichnen.
Aus dem Grundsatz der Vermögenstrennung folgt zum einen, dass kein Ehegatte über das Vermögen des anderen verfügen kann, es sei denn, er ist hierzu von dem anderen ermächtigt worden. Auf der anderen Seite kann jeder Ehegatte über sein Vermögen grundsätzlich frei verfügen. Die selbstständige Verwaltung und Nutzung des jeweiligen Vermögens durch jeden Ehegatten ist jedoch hinsichtlich der Verfügungsmacht über das Vermögen im Ganzen, §1365 Abs. 1 Satz 1 BGB, und hinsichtlich der Verfügungen über Haushaltsgegenstände, §1369 BGB, eingeschränkt.
§1365 Abs. 1 Satz 1 BGB verlangt die Einwilligung eines Ehegatten bei Verpflichtungen des anderen Ehegatten über sein Vermögen im Ganzen –

damit ist die Verfügung über das Gesamtvermögen und/oder einzelne Vermögensgegenstände im Wert von zirka 90 Prozent des Gesamtvermögens gemeint. Dieses absolute Veräußerungsverbot erlangt insbesondere in Unternehmerehen Bedeutung, da auch solche Rechtsgeschäfte erfasst sind, bei denen es um

- den Verkauf des Unternehmens oder von Geschäftsanteilen,
- die Einbringung von Vermögenswerten in eine Personen- oder Kapitalgesellschaft,
- die formwechselnde oder übertragende Umwandlung des Familienunternehmens,
- die Kündigung der Gesellschaft,
- die Auflösung durch Gesellschafterbeschluss,
- das Ausscheiden aus der Gesellschaft,
- die Belastung von Grundstücken oder deren Teilungsversteigerung

geht. Dies gilt insbesondere deshalb, da die vertragliche Gegenleistung bei der Beurteilung der Verfügung über das Vermögen im Ganzen außer Betracht bleibt. Regelt der Unternehmer hinsichtlich des Veräußerungsverbotes des §1365 BGB ehevertraglich mithin nichts, muss sein Ehegatte bei den vorstehenden Geschäften grundsätzlich miteingebunden werden. Der Unternehmer ist mithin auf das Wohlwollen seines Ehegatten angewiesen.
Ebenso wie das Aktivvermögen der Ehepartner in der Zugewinngemeinschaft streng getrennt ist, verhält es sich auch mit dem Passivvermögen. Jeder Ehegatte haftet nur für seine eigenen Verbindlichkeiten. Der Abschluss eines Ehevertrages allein aus „haftungsrechtlichen Gründen“ ist daher nicht sinnvoll.
Seine wesentlichen Wirkungen entfaltet der gesetzliche Güterstand der Zugewinngemeinschaft erst bei seiner Beendigung, also bei Tod eines Ehegatten oder aber bei Scheidung. Dann wird der Zugewinn ausgeglichen, den die Ehegatten während des Bestehens des Güterstandes der Zugewinngemeinschaft erzielt haben.
Der Ausgleich erfolgt gemäß folgender vereinfachter Rechnung:
Am Ende der Ehezeit wird die Differenz zwischen dem Vermögen, das jeder Ehepartner einzeln in die Ehe mit eingebracht hat, und dem Vermögen, über das er am Ende der Ehezeit verfügt, gebildet und so der auf jeden Partner entfallende Wertzuwachs, also Zugewinn, ermittelt. Wenn die Eheleute unter-

schiedlich hohe Zugewinne erzielt haben, wird dieser Unterschied ausgeglichen, in dem derjenige mit dem geringeren Zugewinn einen Ausgleichsanspruch in bar in Höhe der Hälfte der Differenz beider Zugewinne gegen den anderen Ehegatten erhält.

Beispiel:

Beide Ehegatten hatten bei Eheschließung kein Vermögen. Obwohl die Ehefrau entgegen der klassischen Rollenverteilung während der 40-jährigen Ehezeit im Unternehmen mitarbeitet, erwirbt sie kein Vermögen. Sämtliches Vermögen bildet der Ehemann, da dieser alleiniger Gesellschafter des von den Eheleuten gemeinsam aufgebauten Unternehmens ist. Sein Zugewinn entspricht dem Wert des Unternehmens, beispielhaft: 10 Millionen Euro. Bei Scheidung der Ehe hat die Ehefrau daher einen Anspruch auf Zugewinnausgleich in Höhe von 5 Millionen Euro. Wie bereits erwähnt, handelt es sich um einen Baranspruch, der mit Rechtskraft des Urteils zum Zugewinnausgleich fällig ist. Spätestens jetzt ist das während der Ehezeit aufgebaute Familienunternehmen in Gefahr, sofern es dem Ehegatten und alleinigen Gesellschafter nicht gelingt, diesen Zugewinnausgleichsanspruch zu finanzieren. Selbst wenn es dem Ehemann gelingen sollte, den Ausgleichsanspruch zu finanzieren, kann die Existenz des Unternehmens durch die bestehenden Verbindlichkeiten des Gesellschafters existenziell bedroht sein. Der Gesellschafter wird zur Finanzierung des Ausgleichsanspruchs potenziell im Übermaß Entnahmen aus dem Unternehmen tätigen müssen. Diese Gelder würden wiederum zur Finanzierung notwendiger Investitionen im Unternehmen fehlen, was schnell dazu führen kann, dass das Unternehmen nicht mehr konkurrenzfähig ist. Der Niedergang des Unternehmens ist vorgezeichnet.

Dieses Beispiel verdeutlicht die häufig von Unternehmern zwar erkannte, aber nicht angegangene Gefahr, dass eine Eheschließung ohne individualvertragliche Regelung das Unternehmen in seinem Fortbestand gefährden kann.
Dem kann begegnet werden, indem abweichend vom so genannten gesetzlichen Güterstand der Zugewinngemeinschaft ein Wahlgüterstand vereinbart wird. Hier bietet sich zum einen die Gütertrennung und zum anderen eine Modifizierung der Zugewinngemeinschaft an.

1.2 Der Güterstand der Gütertrennung

Im Güterstand der Gütertrennung erhält und behält jeder Ehegatte unabhängig vom unterschiedlichen Vermögenszuwachs innerhalb der Ehezeit das Vermögen, das ihm eigentumsrechtlich gehört. Ein Ausgleich des unterschiedlichen Wertzuwachses innerhalb der Ehezeit erfolgt bei Beendigung des Güterstandes der Gütertrennung in keiner Weise. Aufgrund dessen wird häufig der Güterstand der Gütertrennung als idealer Güterstand für Unternehmer gepriesen. Tatsächlich ergeben sich durch die schlichte Vereinbarung des Güterstands der Gütertrennung sowohl negative unterhaltsrechtliche Folgen, ins Kalkül zu ziehende erbrechtliche Folgen, sowie nicht unerhebliche erbschaftsteuerrechtliche Nachteile.

1.2.1 Unterhaltsrechtliche Folgen

Der vom Vermögenserwerb ausgeschlossene Ehegatte erhält zwar im Falle der Scheidung wegen der vereinbarten Gütertrennung keinen Vermögensausgleich, wird aber – soweit dies nicht auch im zulässigen Maß ehevertraglich geregelt ist (vgl. hierzu unten) – zumeist Unterhaltszahlungen durchsetzen können. Dies führt daher häufig zu einer Verlagerung der Belastung des Unternehmers von der Vermögensebene zur Ertragsebene. Bei Vorliegen entsprechender Einkommensverhältnisse kann es zur gerichtlichen Durchsetzung von Unterhaltsansprüchen bis zu einer Höhe von zirka 10.000 Euro allein für den geschiedenen Ehegatten kommen. Hinzukommen häufig – vom Güterstand unabhängig – nicht unerhebliche Kindesunterhaltsansprüche. Solche monatlichen Zahlungsverpflichtungen belasten selbstredend in einem erheblichen Maße die Liquidität des Unternehmers, was sich auch auf das Unternehmen auswirken kann, rechtfertigt dieses eigentlich dauerhaft oder aber auch nur vorübergehend entsprechende, zur Finanzierung der Unterhaltsansprüche ausreichende Entnahmen nicht.

1.2.2 Erbrechtliche Konsequenzen

In erbrechtlicher Hinsicht hat der Güterstand unmittelbare Konsequenzen auf das Pflichtteilsrecht, da sich die Höhe der Pflichtteilsansprüche der Abkömmlinge bei Gütertrennung deutlich erhöhen.
Pflichtteilsberechtigt sind nach §2303 BGB Ehepartner und Abkömmlinge,

wenn Abkömmlinge fehlen, auch die Eltern des Erblassers. Eine Pflichtteilsberechtigung besteht bei den Vorgenannten immer dann, wenn sie aufgrund einer letztwilligen Verfügung des Erblassers von ihrem gesetzlichen Erbe ausgeschlossen sind. Der besondere Reiz, aber auch die besondere Gefahr von Pflichtteilsansprüchen ist, dass es sich grundsätzlich um einen Baranspruch gegen den oder die Erben handelt, der mit dem Tod des Erblassers fällig wird. Der Höhe nach beläuft sich der Pflichtteilsanspruch auf die Hälfte des gesetzlichen Erbteils, so dass zur Ermittlung der Höhe der Pflichtteilsansprüche immer zunächst die Höhe des gesetzlichen Erbteils berechnet werden muss. Zur Verdeutlichung der von Pflichtteilsansprüchen im Güterstand der Gütertrennung ausgehenden Gefahren für den Fortbestand des Unternehmens folgendes Beispiel:
Die Ehegatten haben sich durch Testament oder Erbvertrag wechselseitig zu Alleinerben berufen, was die Enterbung der gemeinschaftlichen drei Kinder zur Folge hat. Als der Ehemann verstirbt, hinterlässt er ein Unternehmen im Wert von drei Millionen Euro.

Abhängig vom Güterstand, in dem die Eheleute lebten, ergeben sich folgende Pflichtteilsansprüche der gemeinschaftlichen drei Kinder:

Güterstand der Zugewinngemeinschaft:
Zur Berechnung der Pflichtteilsansprüche muss, wie bereits erwähnt, zunächst der Erbanspruch bei gesetzlicher Erbfolge, also ohne abweichende letztwillige Verfügung, errechnet werden. Danach erhält jedes Kind neben der zur Hälfte erbenden Ehefrau ein Drittel der übrigen Hälfte, mithin also ein Sechstel. Ist, wie vorliegend, die Ehefrau zur Alleinerbin berufen, erhalten die Kinder den Pflichtteilsanspruch, also nur die Hälfte des gesetzlichen Erbteils (ein Sechstel), also ein Zwölftel. Jedes Kind hat also bei der Enterbung einen Pflichtteilsanspruch auf 250.000 Euro. Verlangt jedes Kind diesen Pflichtteil, so müsste die das Unternehmen fortführende Ehefrau 750.000 Euro gegebenenfalls aus dem Ertrag des Unternehmens finanzieren und könnte so zumindest in Liquiditätsenge geraten. Die Pflichtteilsgefahr ist also auch im Güterstand der Zugewinngemeinschaft ernst zu nehmen.

Güterstand der Gütertrennung:
Deutlich höher wäre die Pflichtteilsgefahr, wenn die Eheleute Gütertrennung vereinbart hätten. Auch hier muss zunächst der gesetzliche Erbteil ermittelt werden, um dann die Höhe des Pflichtteils (die Hälfte des gesetzlichen Erbteils) zu berechnen. In diesem Fall hätte bei gesetzlicher Erbfolge jedes Kind gemäß §1931 Abs. 4 BGB gleiches gesetzliches Erbrecht mit dem überlebenden Ehegatten, nämlich ein Viertel, so dass der Pflichtteil ein Achtel von drei Millionen Euro betrüge, also 375.000 Euro. Machten alle drei Kinder ihren Pflichtteil geltend, sähe sich der überlebende Ehegatte Pflichtteilsansprüchen von insgesamt 1,125 Millionen Euro ausgesetzt. Diese Ansprüche könnten aus den Einnahmen des Unternehmens möglicherweise nicht finanziert werden. Die überlebende Ehefrau könnte gezwungen sein, das Unternehmen oder Teile des Unternehmens zu veräußern.

Zusammenfassend hierzu folgende Übersicht:

	Ehefrau		**Kinder**	
	Zugewinngemeinschaft	Gütertrennung	Zugewinngemeinschaft	Gütertrennung
Erbanteil aufgrund gesetzlicher Erbfolge	Die Hälfte (1,5 Millionen Euro)	Ein Viertel (0,75 Millionen Euro)	Jeweils ein Viertel (insgesamt: 1,5 Millionen Euro)	Jeweils ein Viertel (insgesamt: 2,25 Millionen Euro)
Höhe der wegen des gewillkürten Ausschlusses von der Erbfolge bestehenden Pflichtteilsansprüche			Jeweils ein Zwölftel (insgesamt: 0,75 Millionen Euro)	Jeweils ein Achtel (insgesamt: 1,125 Millionen Euro)

Das Pflichtteilsrecht gebietet daher dem Unternehmer, den Güterstand der Zugewinngemeinschaft dem der Gütertrennung vorzuziehen.

1.2.2 Erbschaftsteuerrechtliche Konsequenzen

Schließlich ergeben sich auch aus dem Erbschaftsteuerrecht Nachteile des Güterstandes der Gütertrennung im Vergleich zur Zugewinngemeinschaft. §5 Erbschaftsteuergesetz sieht ausdrücklich vor, dass der dem überlebenden Ehegatten zustehende Zugewinnausgleichsanspruch wie ein erbschaftsteuerrechtlicher Freibetrag zu behandeln ist. Bei der Berechnung der erbschaftsteuerrechtlichen Bemessungsgrundlage wird also der während der Ehezeit erzielte Zugewinn vorab abgezogen. Dies führt zu einer erheblichen Reduzierung der Erbschaftsteuer. Nach derzeitiger Rechtslage ergibt sich bei einem Vergleich zwischen Zugewinngemeinschaft und Gütertrennung folgendes Bild:

Beispiel:

Unterstellt, der Unternehmer verfügte bei Eheschließung über kein Vermögen. Bei seinem Tod hinterlässt er ein Unternehmen im Wert von drei Millionen Euro. Weitere Vermögensgegenstände sind nicht vorhanden. Sein Zugewinn beläuft sich also auf drei Millionen Euro. Die ihn überlebende Ehefrau ist Alleinerbin. Sie hat während der Ehezeit keinen Vermögenszuwachs zu verzeichnen. Ihr stünde also im Güterstand der Zugewinngemeinschaft ein Zugewinnausgleichsanspruch in Höhe von 1.500.000,00 Euro zu.
Im Güterstand der Zugewinngemeinschaft ergäbe sich folgende Erbschaftsteuerbelastung:

Nachlass	3.000.000,00 Euro
./. „Sonderfreibetrag" (Zugewinn), §5 Abs. 1 ErbStG	1.500.000,00 Euro
./. Versorgungsfreibetrag, §17 ErbStG	256.000,00 Euro
./. persönlicher Freibetrag der Ehefrau, §16 ErbStG	307.000,00 Euro
Bemessungsgrundlage für die Erbschaftsteuer	937.000,00 Euro
Steuersatz gem. §19 Abs. 1 ErbStG: 19 Prozent	178.030,00 Euro

Lebten die Eheleute im Güterstand der Gütertrennung, stünde der Ehefrau kein Zugewinnausgleichsanspruch zu. Der „Sonderfreibetrag" des §5 Abs. 1

ErbStG entfiele also ersatzlos. Es ergäbe sich folgende Erbschaftsteuer:

Nachlass	3.000.000,00 Euro
./. Versorgungsfreibetrag, §17 ErbStG	256.000,00 Euro
./. persönlicher Freibetrag der Ehefrau, §16 ErbStG	307.000,00 Euro
Bemessungsgrundlage für die Erbschaftsteuer	2.437.000,00 Euro
Steuersatz gem. §19 Abs. 1 ErbStG: 19 Prozent	463.030,00 Euro

Allein durch die Wahl des „richtigen Güterstandes" kann also im Beispielsfall eine erbschaftssteuerliche Entlastung von 285.000,00 Euro erreicht werden.

Modifizierte Zugewinngemeinschaft – Verbindung der Vorteile der Güterstände der Zugewinngemeinschaft und der Gütertrennung

Zusammenfassend lässt sich also festhalten, dass sowohl der Güterstand der reinen Zugewinngemeinschaft wie auch der Güterstand der reinen Gütertrennung bedenkenswerte Konsequenzen haben. Empfehlenswert ist daher, über eine grundsätzlich zulässige Modifikation des gesetzlichen Güterstandes nachzudenken.
So kann zum Beispiel vereinbart werden, dass einzelne Vermögensteile, insbesondere das Unternehmen, bei einem etwaig durchzuführenden Zugewinnausgleich von der Berechnung des Zugewinnausgleichsanspruches ausgenommen werden. Auch kann vereinbart werden, dass die ehevertraglichen Modifizierungen des gesetzlichen Güterstandes der Zugewinngemeinschaft nur im Falle der Beendigung der Ehe durch Scheidung gelten. Dadurch kann vermieden werden, dass die vorstehend angesprochenen erbrechtlichen und erbschaftsteuerrechtlichen Nachteile im Falle der Beendigung der Ehe durch den Tod eintreten.

1.4 Grenzen der Vertragsfreiheit

Grundsätzlich steht es Eheleuten frei, die rechtlichen Konsequenzen ihrer Eheschließung vertraglich zu regeln, also die gesetzlichen Regelungen zu den

Folgen der Eheschließung, also zum Zugewinn, zum Versorgungsausgleich und zum nachehelichen Unterhalt, zu modifizieren. Dies führte dazu, dass in der Vergangenheit Unternehmer häufig Eheverträge abschlossen, die sämtliche gesetzlich vorgesehenen Scheidungsfolgen ausschlossen. Die Ehepartner verzichteten sowohl auf nachehelichen Unterhalt, als auch auf den Ausgleich der während der Ehezeit erworbenen Rentenanwartschaften, den so genannten Versorgungsausgleich, sowie auf den Zugewinnausgleich. Höchstrichterliche Entscheidungen aus den Jahren 2001 und 2004 haben jedoch Grenzen dieser Vertragsfreiheit aufgezeigt:

Zunächst hatte das Bundesverfassungsgericht am 6. Februar 2001 einer Verfassungsbeschwerde (Geschäftszeichen: 1 BvR 12/92, in: Neue Juristische Wochenschrift 2001, S. 957 ff.) stattgegeben, mit der eine Entscheidung des Oberlandesgerichts Stuttgart angefochten worden war. Das Oberlandesgericht Stuttgart hatte in dem angefochtenen Urteil eine ehevertragliche Regelung zum Kindesunterhalt für wirksam gehalten, mit der sich die kinderbetreuende Ehefrau verpflichtet hatte, den Ehemann von Kindesunterhaltsansprüchen der gemeinsamen Kinder insoweit freizustellen, als mehr als 150 DM monatlich geschuldet waren. Die Eheleute hatten den Ehevertrag vor der Heirat im Jahr 1976 geschlossen als die Ehefrau schwanger war. Das Bundesverfassungsgericht sah es in diesem Fall als erwiesen an, dass der Vertrag nicht Ausdruck und Ergebnis gleichberechtigter Lebenspartnerschaft war, sondern dass die Lastenverteilung besonders einseitig erfolgt sei, und die Ehegatten bei Abschluss des Ehevertrages, insbesondere aufgrund der bestehenden Schwangerschaft der Ehefrau, erheblich ungleiche Verhandlungspositionen gehabt hatten.

Nunmehr hat der Bundesgerichtshof in einem am 11. Februar 2004 verkündeten Urteil (Geschäftszeichen: XII ZR 265/02) entschieden, dass Eheleute zwar grundsätzlich frei seien, die gesetzlichen Regelungen über den Zugewinn, den Versorgungsausgleich und den nachehelichen Unterhalt ehevertraglich auszuschließen. Allerdings dürfe der Schutzzweck der gesetzlichen Regelungen nicht unterlaufen werden. Die Grenze sei dort zu ziehen, wo die vereinbarte Lastenverteilung der individuellen Gestaltung der ehelichen Lebensverhältnisse in keiner Weise mehr gerecht werde. Dies sei der Fall, wenn die ehevertraglichen Regelungen für den belastenden Ehepartner unzumutbar

würden. Eine solche Unzumutbarkeit sei um so eher anzunehmen, je mehr der Ehevertrag in den Kernbereich des Scheidungsfolgenrechtes eingreife. Zu diesem Kernbereich gehöre in erster Linie der nacheheliche Unterhalt wegen Kindesbetreuung sowie in zweiter Linie der nacheheliche Unterhalt wegen Alters und Krankheit. Ebenso sei der Versorgungsausgleich nicht uneingeschränkt abdingbar. Hingegen unterlägen die Regelungen zum Güterstand angesichts der gesetzlich vorgesehenen Wahlfreiheit hinsichtlich des Güterstandes keiner Beschränkung, der ohne ehevertragliche Regelung geschuldete Zugewinnausgleich könne daher vollständig ausgeschlossen werden.

Die beiden vorgenannten Entscheidungen haben somit zur Konsequenz, dass vor Abschluss eines Ehevertrages, die beiderseitigen Verhältnisse der Eheleute, die ehelichen Lebensverhältnisse sowie die beiderseitige Lebensplanung der (zukünftigen) Eheleute individuell betrachtet werden müssen. Die Gestaltung des Ehevertrages muss dann so erfolgen, dass keiner der Ehepartner evident einseitig belastet wird, der Ehevertrag nicht zu einer unzumutbaren Belastung eines Ehegatten führt.

Formbedürftigkeit von Eheverträgen

Eheverträge können sowohl vor Eheschließung als auch während des Bestehens der Ehe geschlossen werden. Soweit mit ihnen der gesetzliche Güterstand modifiziert oder abbedungen wird oder Vereinbarungen zum Versorgungsausgleich geschlossen werden, bedürfen sie der notariellen Beurkundung.

1.6 Fazit

Zusammenfassend lässt sich daher Folgendes festhalten:

Unternehmer sollten sich grundsätzlich bereits vor Eheschließung über die möglichen Folgen für ihr Unternehmen im Falle des Scheiterns der Ehe bewusst sein und daher den Abschluss eines Ehevertrages in Betracht ziehen. Soweit dies vor Eheschließung nicht erfolgt ist, kann ein Ehevertrag auch während des Bestehens geschlossen werden.

Sollte der Unternehmer bereits über einen Ehevertrag verfügen, ist es im Hinblick auf die geänderte Rechtsprechung zu den Grenzen der Vertragsfreiheit bei ehevertraglichen Regelungen ratsam, diese auf ihre Wirksamkeit überprüfen zu lassen.

2. Problemschwerpunkt: Erbrechtliche Regelungsfelder – insbesondere der Pflichtteilsanspruch

Wie sich bereits aus den vorstehenden Ausführungen zum Einfluss des Güterstandes auf das Pflichtteilsrecht ergeben hat, stellen Pflichtteilsansprüche eine ernst zu nehmende Gefahr für den Fortbestand des Unternehmens dar. Da sich das Pflichtteilsrecht am Verkehrswert des Unternehmens orientiert, kann der Streit bereits bei der Unternehmensbewertung beginnen, führt dann über den Streit über die Finanzierung und die Finanzierbarkeit des Pflichtteilsanspruches bis zuletzt nicht selten zum Verkauf und zur Zerschlagung des Unternehmens.

Insofern ist es von Bedeutung, gerade die Pflichtteilsgefahr nicht entstehen zu lassen oder sie zumindest, wenn sie unvermeidbar ist, zu minimieren. Neben den bereits unter 1. dargestellten Möglichkeiten der güterrechtlichen Beeinflussung der Höhe des Pflichtteilsrecht bestehen die Möglichkeiten, Regelungen zum Pflichtteil entweder durch einen notariell beurkundeten Pflichtteilsverzicht oder aber durch so genannte Pflichtteilsabwehrklauseln in letztwilligen Verfügungen zu treffen.

2.1 Notarieller Pflichtteilsverzichtvertrag

Häufig besteht die Situation, dass der überwiegende Teil des Vermögens des Unternehmers aus dem Unternehmen selber besteht, das Unternehmen aber nur auf einen Nachfolger übergeleitet werden soll, die anderen Pflichtteilsberechtigten aber selbst bei Zuwendung des gesamten Privatvermögens nicht gleichwertig bedacht werden können. Bei einer solchen Konstellation entstehen häufig Pflichtteilsansprüche der weichenden Erben, also derjenigen, die nicht in das unternehmerische Vermögen einrücken.

Vertragliche Regelungen zum Pflichtteilsrecht können für beide Seiten von Vorteil sein: Der Unternehmer kann durch lebzeitige vertragliche Regelungen mit den weichenden Erben hinsichtlich ihrer Pflichtteilsansprüche im günstigsten Fall vollständige testamentarische Gestaltungsfreiheit gewinnen, die Unternehmensnachfolge also frei gestalten. Die Verzichtenden erlangen mit der im Gegenzug regelmäßig geleisteten Abfindung vorzeitig eigenes Vermögen und haben so frühzeitig die Möglichkeit, eine eigene Existenz aufzubauen und eigene Wege zu gehen. Solange und soweit Einvernehmen in der Familie über

die Vermögensverteilung besteht, stehen die Chancen, die gewünschte Unternehmensnachfolge durch Vereinbarung zu sichern, nicht schlecht. Zu berücksichtigen ist auch, dass solche lebzeitigen Regelungen bei den Beteiligten in der Regel eine höhere Akzeptanz als Verfügungen von Todes wegen mit überraschenden Inhalten haben, spätere Streitigkeiten um das Erbe daher häufig vermieden werden können.

Grundsätzlich bestehen hier zwei Handlungsmöglichkeiten:

Zum Einen der Abschluss eines umfassenden Erbverzichtvertrages nach §2346 Abs. 1 Satz 1 BGB oder aber der Abschluss eines isolierten Pflichtteilsverzichtvertrages gemäß §2346 Abs. 2 BGB. Der weiter reichende Erbverzichtsvertrag hat gegenüber dem Pflichtteilsverzichtvertrag einen entscheidenden Nachteil, da sich auch dieser – ähnlich wie die Vereinbarung einer Gütertrennung – auf die Quoten der anderen Miterben auswirkt. Durch den Abschluss eines Erbverzichtvertrages scheidet der Verzichtende gänzlich aus der Erbfolge aus. Dadurch erhöhen sich die gesetzlichen Erbquoten der anderen gesetzlichen Erben, was wiederum zu einer Erhöhung der potenziellen Pflichtteilsansprüche anderer gesetzlicher Erben führen kann. Dies ist zumeist nicht gewollt, insbesondere dann nicht, wenn diese anderen Pflichtteilsberechtigten ebenfalls bei der Unternehmensnachfolge nicht bedacht werden sollen und zum Abschluss eines Pflichtteilsverzichtsvertrages ihrerseits nicht bereit sind.

Daher empfiehlt sich eher ein isolierter Pflichtteilsverzichtsvertrag. Ein solcher Pflichtteilsverzicht bedarf der notariellen Beurkundung.

2.2 Pflichtteilsstrafklauseln

Sollten die Pflichtteilsberechtigten nicht bereit sein, schon zu Lebzeiten des Erblassers einen Pflichtteilsverzichtsvertrag zu schließen, besteht noch eine weitere, wenngleich weniger sichere Möglichkeit, die Geltendmachung von Pflichtteilsansprüchen auszuschließen oder zu minimieren:

Regelmäßig treffen Eheleute in gemeinschaftlichen letztwilligen Verfügungen Regelungen dahingehend, dass sie sich gegenseitig zu Alleinerben einsetzen und den pflichtteilsberechtigten Kindern aufgeben, nach dem Tod des Erstversterbenden keine Pflichtteilsansprüche geltend zu machen. Im Gegenzug dazu werden die pflichtteilsberechtigten Kinder beim Tod des Letztversterbenden

als Erben des gesamten, verbleibenden Vermögens eingesetzt. Im Falle einer Zuwiderhandlung gegen diese Anordnung werden die Kinder sowohl für den ersten sowie den zweiten Erbfall auf ihren Pflichtteil gesetzt. So wird versucht, wirtschaftlich einen Anreiz zu schaffen, die Geltendmachung von Pflichtteilsansprüchen im ersten Erbfall auszuschließen.

2.3 Fazit

Wesentlicher Teil jeder Unternehmensnachfolgeplanung ist die Berücksichtigung der Pflichtteilsansprüche der weichenden Erben, also der Pflichtteilsberechtigen, die bei der Unternehmensnachfolge nicht persönlich zum Zuge kommen. Um spätere Streitigkeiten um den Nachlass, die das Unternehmen erheblich belasten können, zu vermeiden, ist es ratsam, mit diesen weichenden Erben lebzeitige Pflichtteilsverzichtsverträge zu schließen.

Dieser Beitrag wurde erstmals veröffentlicht in „Unternehmensnachfolge, Handbuch für die Praxis“, herausgegeben von Schlecht & Partner/Taylor Wessing, erschienen im Erich Schmidt Verlag 2005. Weitere Informationen zu diesem Werk finden Sie unter www.esv.info/3503078746"\o, www.esv.info/3503078746, www.esv.info/3503078746, www.esv.info/3503078746.

Über die Autorin:

Romana Traichel ist Rechtsanwältin, Fachanwältin für Familienrecht und Partnerin der internationalen Rechtsanwaltssozietät Taylor Wessing und leitet dort das Department Private Client.

Romana Traichel berät vermögende Privatpersonen umfassend in den Bereichen Erbrecht und Vermögensnachfolge sowie Familienrecht. Sie gestaltet seit vielen Jahren erbrechtliche Verfügungen unter besonderer Berücksichtigung etwaiger gesellschaftsrechtlicher Bezüge sowie steuerlicher Zielsetzungen. Sie ist als Testamentsvollstreckerin tätig. Schwerpunkt im Bereich des Familienrechts ist die Beratung vor dem Abschluss von Eheverträgen sowie die Verhandlung und Gestaltung von komplexen Scheidungsfolgenvereinbarungen. Sie ist in allen erbrechtlichen und familienrechtlichen Bereichen auch forensisch tätig. Aufgrund der Internationalität ihrer Mandanten liegt ein weiterer Schwerpunkt ihrer Tätigkeit im internationalen Privatrecht.

ALPHAZIRKEL

DROEGE & COMP.
INTERNATIONALE UNTERNEHMER-BERATUNG

GERMANCAPITAL





Ising International Consulting
PARTNERS IN EXECUTIVE SEARCH



O.P.
OLDENBOURG PLUS RECHTSANWÄLTE
STEUERBERATER

RSM Haarmann Hemmelrath





